



**SARA RAQUEL
MARTINS MONTEIRO**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL APLICADA AO
CASO DOS COLABORADORES AUTÁRQUICOS**



**SARA RAQUEL
MARTINS MONTEIRO**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL APLICADA AO CASO
DOS COLABORADORES AUTÁRQUICOS**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Sara Diogo, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais por todo o suporte e apoio.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho

Professora Associada do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Betina da Silva Lopes

Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Ciências da Vida da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Prof. Doutora Sara Margarida Alpendre Diogo

Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço à Universidade de Aveiro a oportunidade que me foi dada de crescer tanto a nível profissional como pessoal nesta academia tão especial, da qual só quem faz parte consegue perceber o privilégio. Poder viver aqui nesta cidade, os melhores anos da minha vida foi e será para sempre inesquecível.

Agradeço de coração à Professora Doutora Sara Diogo, não só por ter aceite ser minha orientadora neste projeto, mas também, pela paciência, pelo tempo despendido e, acima de tudo obrigada pela amizade.

À Câmara Municipal de Vila Real, pela oportunidade de estágio. Ao Diretor Administrativo e Financeiro do município, Dr. Eduardo Varela, por todo o suporte, aconselhamento e orientação, por ele tenho a maior consideração, obrigada. Agradeço a todos os colaboradores desta instituição pela forma maravilhosa que me acolheram, em especial aos SGARH. Ao meu orientador, Dr. Paulo Vítor Lisboa, pelo acompanhamento e transmissão de conhecimentos.

Agradecer à minha mãe, Maria Alexandrina Nóbrega Martins, à mulher que nunca desistiu de mim, que sempre acreditou que eu era capaz, a um exemplo de mulher, de mãe e força, à pessoa mais importante da minha vida, o meu mais profundo obrigada. Sem ela nada disto seria possível, a ela não lhe devo só esta conquista, mas devo-lhe muito da pessoa que sou hoje. Ao meu pai, José Monteiro, à minha irmã Joana Monteiro, à minha sobrinha Lara Fernandes e restante família, obrigada por todo o préstimo!

Aos amigos que sempre me acompanharam durante esta jornada, Miguel Maia, meu melhor amigo há mais de 16 anos, obrigada por ser tudo aquilo que é na minha vida. Joana Alves, a minha amiga, confidente, parceira e alegria em qualquer momento, obrigada. Maria João Couto, melhor colega de mestrado que sempre compreendeu todos os meus dilemas académicos e pessoais.

Por fim, agradecer a todas as Marias que me acompanham, a todos os meus orientadores que nunca me deixaram desistir, que foram a minha força e o meu norte nos momentos de maior fraqueza ao longo de todo o processo, a eles lhes devo tudo. Obrigada!

.

palavras-chave

Formação, formação profissional, análise de necessidades, administração pública, plano de formação, gestão de recursos humanos

resumo

A maximização dos recursos humanos de uma organização exige um vasto conjunto de políticas de gestão nas quais dirigentes e demais funcionários nunca deixem de trabalhar na sua evolução e enriquecimento profissional e pessoal. É neste contexto que a formação profissional se destaca como uma ferramenta basilar para dar resposta aos desafios constantes da vida de um profissional.

O presente relatório de estágio permite-nos perceber de que modo é utilizada esta ferramenta no contexto da Administração Pública Portuguesa e compreender em parte a sua influência nos colaboradores autárquicos.

Esta investigação parte de um estágio curricular desenvolvido na Câmara Municipal de Vila Real e tem como objetivo principal pôr em evidência a realidade vivida pelos funcionários do município no âmbito da formação profissional, procurando perceber a importância dada por estes à formação profissional, determinar o nível de satisfação relativamente às ações de formação realizadas até ao momento e esclarecer também a pertinência das mesmas no contexto laboral. Este estudo exploratório tem como principais metodologias a formulação de variadas hipóteses pertinentes ao tema que foram exploradas por meio de questionários aplicados a uma amostra aleatória simples de colaboradores.

Keywords

Professional qualification, needs analysis, public administration, formation plan, human resources management

Abstract

Maximizing the human resources (HR) of an organization's requires a vast set of management policies in which leaders or managers and the rest of the staff never cease to work into their own evolution and improvement, either professionally or personally. It is in this context that the professional qualification assumes especial relevance as a basic tool to give the proper answer to the constant challenges of a professional life.

This research allows us to understand how this tool is used in the Portuguese Public Administration as well as its influence on the autarchic collaborators.

This research is part of the curricular internship in the Municipality of Vila Real (Town Hall), and has as its primary objective the intention of putting in evidence the reality lived by the staff working there, within the scope of professional training in order to understand to understand the importance that themselves attribute to this type of training, to determine the level of satisfaction with this, and also to clarify on its relevance in the labor context. Methodologically, this exploration study lays mostly on the formulation of numerous hypothesis relevant to the main objective, applying questionnaires to a simple and alleatory sample of the collaborators of this institutions

Índice

Introdução	1
Enquadramento do Tema	3
1. A Modernização da Administração Pública	5
1.1 A Reforma da Administração Pública	5
1.1.1 A Administração Pública Managerialista	6
1.2 A Reforma Administrativa em Portugal	7
1.2.1 A Reforma Administrativa no Estado Novo	8
1.2.2 A Reformas Administração depois da Revolução de Abril de 1974	8
1.2.3 A Reforma Administrativa e a Nova Gestão Pública	9
1.2.4. A Reinvenção da Administração Pública.....	10
1.3 A Gestão de Recursos Humanos – Origem e Evolução.....	11
1.3.1 A Administração de Pessoal.....	11
1.3.2 Gestão de Pessoal	11
1.3.3 Gestão de Recursos Humanos	12
1.4 A Gestão de Recursos Humanos no Contexto Português	14
2. A Formação Profissional.....	17
2.1 A Formação Profissional - O Conceito.....	17
2.2 A formação contínua: Fundamentos e perspetivas	18
2.3 A formação no contexto social das organizações.....	21
2.3.1 Formação em contexto de trabalho	22
3. Necessidades de Formação Profissional	25
3.1 Necessidade de formação – O conceito	25
3.2 A necessidade de Formação na Administração Pública e na Administração Local	27
3.3 Análise de necessidade de Formação	30
3.3.1 Metodologias de análise de necessidades de formação	31
3.3.2 Técnicas/ instrumentos de análise de necessidade de formação.....	33
3.4 Contextos de cooperação para a Formação Profissional	35
4. A Formação Profissional no caso específico da Administração Pública Portuguesa.....	37
4.1 Planeamento da Formação Profissional	38

4.1.1 Fases do plano de formação	38
4.2 Avaliação da Formação	39
4.3 Ferramentas utilizadas na gestão da Formação	41
4.4 Uma solução para o futuro: O <i>eLearning</i>	42
5. Enquadramento do Estágio	43
5.1 O Município de Vila Real e a Câmara Municipal da Cidade.....	43
5.2 Serviços de Gestão Administrativa e Recursos Humanos	44
6. Enquadramento Metodológico	45
6.1 Metodologia Utilizada	45
6.2 Hipóteses	47
6.3 Caracterização da População Alvo.....	48
6.4 Caracterização da Amostra Populacional	51
6.5 A Câmara Municipal de Vila Real e a Formação Profissional	55
6.5.1 O processo de Construção e Implementação de um Plano de Formação	55
6.5.2 Balanço social 2017: Formação Profissional	58
7. Análise de Resultados.....	61
7.1 Resposta às hipóteses de investigação	61
7.2 Considerações finais relativamente à amostra	66
Conclusões e Reflexões Finais	69
Referências Bibliográficas	73
Anexos	77
Anexo 1 - Questionário de levantamento de necessidades de formação	77
Anexo 2 - Organograma do Município de Vila Real	84
Anexo 3 - Inquérito aplicado aos colaboradores no âmbito desta investigação.....	85

Índice de Gráficos e Tabelas

Gráficos

Gráfico 1 - Amostra por Sexo	51
Gráfico 2 - Amostra por Estrutura Etária	51

Gráfico 3 - Amostra por Habilitações Literárias	52
Gráfico 4 - Amostra por Grupo Profissional	53
Gráfico 5 - Amostra por Tempo de trabalho no Município	53
Gráfico 6 - Amostra por tempo de trabalho na atual função	54
Gráfico 7 - Importância dada à formação profissional pela amostra por nível de antiguidade	61
Gráfico 8 - Diferenças por sexo, no que diz respeito à importância concedida à formação profissional por parte da amostra.....	62
Gráfico 9 - Principais incentivos identificados pela amostra para a participação de ações de formação profissional.	63
Gráfico 10 - Percepção por parte da amostra do incentivo dado pelos superiores hierárquicos.	64
Gráfico 11 - Importância dada pela amostra à realização e implementação de um plano de formação	65

Tabelas

Tabela 1 - N° de Efetivos por grupo profissional, relação jurídica e sexo	48
Tabela 2 - N° de Efetivos por grupo/cargo/carreira/escalão etário e sexo	49
Tabela 3 - N.º de efetivos por grupo/cargo/carreira/nível de antiguidade e sexo.....	49
Tabela 4 - N.º de efetivos por grupo/cargo/carreira/segundo o nível de habilitação literária e sexo.....	50
Tabela 5 - Resultados do levantamento de necessidades realizado aos colaboradores do município.....	56
Tabela 6 - Contagem das ações de formação profissional	58
Tabela 7 - Despesas anuais com formação profissional	58

Tabela 8 - Contagem das horas despendidas em ações de formação profissional por carreira segundo o tipo de ação 59

Tabela 9 - Contagem dos participantes em ações de formação profissional por carreira segundo tipo de ação 60

Lista de Acrónimos

AGP – Administração e Gestão Pública

AP – Administração Pública

APP – Administração Pública Portuguesa

CM – Câmara Municipal

EU – União Europeia

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SGARH – Serviços de Gestão Administrativos de Recursos Humanos

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

O presente relatório, tendo como título “A Formação Profissional aplicada ao caso dos colaboradores autárquicos”, resulta de um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública ministrado no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro. O relatório tem como objetivo principal o estudo da formação profissional que é ministrada aos trabalhadores das autarquias.

A escolha deste tema deriva não só da experiência profissional realizada no estágio curricular, mas também com base em conteúdos que foram abordados ao longo da licenciatura em Administração Pública (AP) e também no mestrado referido anteriormente, partindo do princípio de que é importante o estudo de problemáticas atuais e nas quais novos trabalhos e projetos contribuam para o seu contínuo desenvolvimento.

É pretendido também ao longo de todo o trabalho perceber qual a opinião dos formandos relativamente à pertinência e adequação das ações de formação propostas pela Câmara Municipal em estudo (Vila Real) e entender de que modo as matérias aprendidas nas formações são aplicadas, de facto, por estes no decorrer da execução das suas funções. A estrutura do relatório tem como um dos objetivos basilares a preocupação com a explicação clara dos principais conceitos que envolvem toda a temática da formação, com intuito de tornar o estudo aqui realizado científico, dotando-o da coerência necessária.

Numa primeira fase do trabalho, terá lugar o enquadramento teórico do tema, nomeadamente a evolução, mudança e modernização da Administração Pública portuguesa. Neste sentido serão expostos os paradigmas da reforma administrativa, dando especial atenção ao momento e mudanças resultantes da Nova Gestão Pública (NGP). Outro ponto abordado consistirá na explicação do quão relevante se mostrou a formação profissional dos colaboradores autárquicos no processo da reforma administrativa. Por fim, é parte integrante da revisão da literatura, temáticas como a formação profissional e necessidades de formação, tendo por base sempre o contexto geral e específico verificado na Administração Pública portuguesa.

No segundo momento deste relatório é apresentada a parte empírica, na qual consta a apresentação do estágio curricular, da Câmara Municipal (CM) de Vila Real (instituição de acolhimento), bem como do gabinete de Recursos Humanos onde são realizadas grande parte das atividades de estágio.

De seguida, é explorada a parte metodológica, onde pretendemos explicar os métodos usados para cumprir com os objetivos propostos e, são apresentadas algumas questões de partida/hipóteses, que irão auxiliar numa discussão de resultados mais objetiva e fundamentada. Posteriormente, neste terceiro momento, é realizada uma caracterização detalhada da população alvo, bem como, uma caracterização da amostra utilizada na recolha da informação necessária à realização deste estudo. Por fim, é elaborada uma reflexão na qual é possível observar de que forma a CM em causa, se correlaciona com o contexto da formação profissional.

No âmbito da formulação do plano de formação para os colaboradores da CM de Vila Real – atividade a decorrer pela primeira vez – pretendemos dar resposta a processos fundamentais inerentes a esta atividade: primeiramente, explicar como todo o processo de implementação do plano de formação está a ser feito na instituição; depois (e consequentemente) perceber se existe alinhamento ou correspondência entre a missão, os valores e as necessidades desta organização, o que é elaborado na formação e como é que esta é percebida pelos colaboradores. Esta análise permitir-nos-á mostrar algumas melhorias que poderiam ser adotadas pela organização, bem como a identificação de boas práticas caso as haja.

A apresentação análise dos resultados obtidos através do desenvolvimento deste estudo são apresentados na parte final do relatório, sendo realizada uma exposição detalhada de todos os dados recolhidos e utilizados para a possível discussão e resposta aos objetivos e hipóteses levantadas anteriormente. Esta reflexão crítica terá como base, as conceções teóricas analisadas e toda a informação recolhida no decorrer do estágio curricular através dos recursos utilizados.

Por último, é com a apresentação da conclusão que, em conjunto com a análise dos resultados obtidos, tornará possível reflexionar de forma crítica toda a problemática na qual está inserida a formação profissional. Aqui irá ser evidenciada a importância de um levantamento de necessidades consistente, bem como o peso que têm as ferramentas de gestão de formação.

Será apresentado, ainda, um balanço de todo percurso realizado, quer do contributo que a experiência de estágio teve tanto a nível individual como académico, quer dos desafios ultrapassados para a conclusão deste relatório.

Enquadramento do Tema

As alterações vividas no nosso país ao longo dos anos não devem ser ignoradas por profissionais que tenham o objetivo de trabalhar na Administração Pública Portuguesa (AGP). Concordamos que compreender o passado é uma vantagem para perceber os atuais desafios vividos em Portugal e também provações futuras. As principais necessidades de mudanças sentidas na nossa administração começaram a fazer-se sentir durante o governo chefiado por Oliveira Salazar e tendem a estender-se de forma significativa pelas décadas seguintes. Com todas as mutações vividas em Portugal, os colaboradores autárquicos também tiveram de se adaptar as novas situações que iam encontrando no seu meio de trabalho, o combate à rotina administrativa e à apatia que era sentida, começou a ser valorizado por parte das entidades competentes, para este efeito a formação profissional começou a ser vista com uma ferramenta valiosa para a mudança cultural vivida nas organizações.

A modernização da Administração Pública exige uma contínua profissionalização dos seus trabalhadores. Há uma necessidade de que a formação profissional seja mais valorizada e ajustada às necessidades concretas de cada organização, isto porque, para além de contribuir para o enriquecimento individual dos trabalhadores da instituição, investe aos gestores de novos mecanismos de mapeamento, perceção e acompanhamento do conhecimento organizacional.

Posto isto, este tema suscitou o meu interesse por sentir que uma exposição cada vez mais clara dos contributos da formação profissional ao nível organizacional pode contribuir para que as instituições não a encarem apenas como uma obrigação e uma despesa, mas sim como uma valiosa ferramenta de trabalho e até de enriquecimento pessoal. Será parte integrante da minha investigação perceber também se há correspondência entre a teoria e o que realmente se pratica na Administração Pública local (municípios), usando o estágio curricular na Câmara Municipal de Vila Real como estudo de caso. Baseando-me nas atividades decorrentes deste estágio e no que foi lecionado ao longo da licenciatura e mestrado de AGP, é relevante ter em conta como funcionam, na prática, os procedimentos de implementação da formação profissional nas autarquias locais, com que objetivos estes são implementados e se estes estão devidamente adequados tanto às necessidades como à visão e missão da organização.

1. A Modernização da Administração Pública

1.1 A Reforma da Administração Pública

Após o final da Segunda Guerra Mundial, e face às consequências devastadoras que a mesma teve ao nível económico e social, surge o *Welfare State*, também denominado de Estado de Bem-Estar Social ou Estado Providência. Este tinha como pretensão dar uma solução aos problemas devastadores da grande crise. Contudo, por se caracterizar enquanto um Estado demasiado intervencionista levou a um aumento muito acentuado da despesa pública. Esta situação foi agravada com a crise petrolífera da década de 60, situação que originou um aumento de duras críticas a este modelo de Estado (Rocha, 2001).

A crise do Estado Providência pode ser atribuída também à impossibilidade que este modelo tinha em gerir proporcionalmente os custos e rendimentos nacionais, dado que, enquanto, por um lado existia uma estagnação económica, por outro, os cidadãos exigiam ao estado um aumento na quantidade e qualidade dos serviços públicos (Rocha, 2001).

A desumanização da burocracia levou a uma decepção sentida pelos consumidores quanto aos serviços prestados pelo estado. Estes mostravam-se cada vez mais apartados dos utilizadores e demasiado intransigentes. Estas características conduziram a que começasse a ser nutrido um sentimento antiburocrático e que a ligação aos cidadãos fosse perdida (Rocha, 2001).

Um dos principais ideais impostos pelo Estado Providência era a maior igualdade social, porém esta tornou-se uma das maiores incapacidades deste estado, uma vez que enquanto a classe média conseguiu tirar partido e beneficiar-se de algumas medidas, nomeadamente, ao nível de salários, transportes, educação e saúde, dos restantes cidadãos apenas a população idosa e mais desfavorecida usufruiu de alguns auxílios estatais (Rocha, 2001).

A apresentação de alternativas a este Estado tornou-se numa necessidade imperativa – soluções como a privatização e a contratação de serviços externos à administração foram exigências vincadas pelo número cada vez mais elevado de oponentes existentes a este estado (Rocha, 2001).

Surgiu após pouco tempo um tipo distinto de Administração Pública e de novos modelos teóricos, estes paradigmas tiveram como suporte medidas defendidas por partidos associados à ideologia de direita como a privatização e a diminuição da intervenção estatal e, o pensamento económico liberal (Rocha, 2001).

A partir de meado dos anos 70 a administração pública teve duas ideias basilares que auxiliaram na sua reforma. Um destes pensamentos tem como base a teoria da escolha pública, baseada na preferência do estado representativo em prol da burocracia (Rocha, 2001). Esta ideologia defende que os cidadãos têm as suas próprias preferências e que estas que variam de pessoa para pessoa. A segunda ideia que vem assessorar esta reforma é o conceito de managerialismo, fundamentado como sendo a sobreposição dos princípios de gestão na burocracia, advoga a aplicação do que rege o privado no público, estes princípios incluem a descentralização, a desregulação e a delegação (Rocha, 2001).

1.1.1 A Administração Pública Managerialista

Na década de 80, com o aparecimento de novas ideias e com a emergência do conceito de Nova Gestão Pública (*New Public Management*) procurava-se modernizar o tradicional processo de gestão pública recorrendo a técnicas e procedimentos de gestão empresarial (Rocha, 2001).

Neste modelo de gestão pudemos encontrar um novo tipo de gestor, no qual este se caracteriza por ser bastante ativo, isto porque se encontra sempre numa busca por novas oportunidades e novos recursos. O sucesso neste modelo está profundamente vinculado ao cumprimento com êxito de variados objetivos que são claramente estipulados previamente; a utilização coerente dos recursos disponíveis é tida em grande consideração por parte dos gestores, existindo uma cultura de tarefa, que se traduz numa maior capacitação para tomar decisões e delegar poderes (Rocha, 2001).

Numa visão mais objetiva sobre o tema, Hood (1996) conceitua o que considera ser as sete principais características acerta do “new public management”. São estes: a disciplina no uso dos recursos, a ênfase nos modelos e práticas de gestão privada, a instigação à competição no seio do setor público, a desagregação das instituições no setor público, controlo sobre os outputs e a profissionalização da gestão nas instituições pertencentes ao estado.

No que diz respeito a este tema, Hood (1991) também descreveu aquilo que na sua opinião são as principais críticas ao modelo. É considerado por este autor um modelo vazio no que concerne à sua bagagem teórica, é originalmente um modelo de gestão pública britânica o que o torna de difícil transmutação para outras culturas. Outra desvantagem à qual Hood (1991) faz referência e que consideramos de elevada importância é a possibilidade que este modelo abriu para o aumento dos interesses particulares, tendo dado origem a uma nova elite de gestores públicos, os quais tiveram comparativamente aos antigos administradores uma panóplia de vantagens e privilégios muito maior.

Em suma, o aumento da versatilidade de gestão, juntamente com a maior capacidade de inovar são vantagens advindas deste modelo. O managerialismo ajudou também numa melhor perceção e racionalização das despesas e do número de funcionários públicos, a responsabilização dos serviços perante os seus utilizadores aumentou e consequentemente também ocorreu uma subida do nível de satisfação face aos mesmos. Relativamente às organizações públicas, este modelo de gestão obrigou a que estas clarificassem os seus objetivos, bem como as suas missões e estratégias de ação (Rocha, 2001).

Consideramos deste modo que apesar das desvantagens, este modelo mostrou-se essencial para a viragem de paradigma vivido após a 2ª Guerra Mundial. Como é referido na literatura (Hood, 1991; Rocha 2001) o modelo não foi de perfeita adaptação em todos os países nos quais a sua implementação ocorreu mas, julga-se ter sido uma alavanca para o avanço e modernização tanto da Administração Pública num sentido macro como a um nível mais específico na própria gestão exercida nas organizações de cariz público.

1.2 A Reforma Administrativa em Portugal

No caso específico da reforma administrativa portuguesa esta teve um início mais tardio do que a maioria dos restantes países. Esta reforma teve início na década de 70, pode ser dividida em quatro grandes fases e teve uma duração aproximada de 70 anos (Rocha, 2001).

1.2.1 A Reforma Administrativa no Estado Novo

No decorrer na ditadura salazarista, a administração pública portuguesa (APP) foi essencialmente caracterizada como um sistema autoritário e burocrático (Rocha, 1991). A administração pública (AP) assemelhou-se mais a um poder político do que a um serviço público (Lawrence Graham, 1983). Todavia, no final dos anos 70, embora, mais tardiamente que noutros países, a necessidade de desenvolvimento a nível económico e a construção do Estado de Providência Social fez com que a urgência de reforma começasse a ser sentida e, a estagnação e inatividade desse lugar ao processo de mudança. Este processo até 1974 não transpôs a teoria, isto porque, não foi até então aplicada qualquer tipo de reforma, deixando as instituições imutáveis até o momento da revolução vivida em Portugal a 25 de abril de 1974 (Rocha, 2001).

1.2.2 A Reformas Administração depois da Revolução de Abril de 1974

A instabilidade governamental sentida após a revolução de 1974, juntamente com a fraqueza do poder político, resultou, contrariamente ao que seria espetável, na inexistência de mudanças marcantes no âmbito da reforma administrativa (Rocha, 1998).

A instabilidade política vivida em Portugal, após a revolução dos cravos, é visível na medida em que num espaço de dez anos, passaram pelo Estado português dez governos diferentes, o que não dá ao país a estabilidade necessária para a imposição de nenhuma política no âmbito da reforma administrativa, visto que estas têm o seu tempo próprio para produzir os objetivos que lhes estão associados (Rocha, 2001).

De acordo com a literatura já exposta anteriormente, podemos afirmar que a reforma administrativa é uma necessidade que advém do estado de bem-estar social, porém este só começou a ser instaurado em Portugal num período posterior a outros países, nomeadamente os países nórdicos como a Finlândia, a Dinamarca, a Suécia, a Noruega e a Islândia, o que levou a que a necessidade de racionalização do funcionamento de estado também só fosse sentida mais tarde, isto em meados dos anos 80 (Rocha, 1986).

Não obstante à crescente institucionalização do poder local, é importante salientar fatores marcantes deste período para a reforma, modernização e avanço da administração, nomeadamente, a criação do Estatuto do Pessoal a 1979, que foi revisto no ano de 1982

e nele foi acrescentado o Estatuto Disciplinar e o sistema de Avaliação de Desempenho. Neste período foi também criado o Instituto Nacional de Administração (INA), o Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) e, o Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa (CECRA) (Rocha, 2001).

Em conclusão, o período pós 25 de Abril de 1974 em Portugal mostrou-se produtivo com o avanço de algumas medidas no sentido da reforma na administração, porém não o suficiente para alcançar países como o Reino Unido, por exemplo. Portugal encontrava-se nesta altura, finais dos anos 80, a entrar numa fase no qual a Nova Gestão Pública se iria começar a desenvolver e produzir alguns resultados mais notórios.

1.2.3 A Reforma Administrativa e a Nova Gestão Pública

O Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), criado em 1986, foi um dos principais impulsionadores da reforma administrativa no nosso país. O SMA teve como principal objetivo auxiliar na promoção da inovação e modernização dos serviços da APP, a este competia-lhe funções como, o aconselhamento técnico, a avaliação das providências tomadas no âmbito da modernização e, a promoção e encorajamento dos serviços no sentido da mudança (Rocha, 2001).

Entre 1986 e 1995, o processo de reforma teve diversas iniciativas que são explicadas por Rocha (2001), este dividiu este processo em duas fases distintas. A primeira fase teve início em 1986. A melhor relação com os utentes da administração, bem como, com as empresas, juntamente com medidas que diminuíssem a intervenção estatal com o foco na redução dos custos foram os principais enfoques desta perspetiva, que pretendia sempre colocar Portugal no caminho mais próximo da modernização. A segunda fase, debutou no ano de 1992, teve como principal meta aprimorar a qualidade dos serviços e restaurar a confiança que tinha sido perdida face às instituições públicas. Esta iniciativa teve um novo estímulo com a criação e adoção do Programa da Qualidade, tendo em conta que para reconstituir a confiança por parte dos cidadãos era fundamental que estes também se sentissem parte constituinte de todo o processo.

Após estes 10 anos de reforma administrativa é possível fazer um balanço do mais relevante. Neste sentido, e tendo em conta a opinião da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que fez do caso de Portugal um caso de estudo,

é possível afirmar que o balanço é deveras positivo, principalmente em relação à importância que foi dada aos cidadãos no decorrer da implementação das medidas acima mencionadas. Ainda assim, a OCDE não dá o processo como concluindo, enfatizando a inevitabilidade de uma terceira fase de modernização, destacando que o mais beneficiador seria que esta fosse direcionada para a melhoria da gestão financeira e da gestão de desempenho (Rocha, 2001). Araújo e Rodrigues (2005) alertam para questões como a responsabilização e corrupção que não podem ser de forma alguma descoradas para que o processo seja levado a cabo com sucesso.

Em síntese, consideramos que a nova gestão pública trouxe notáveis benefícios para a gestão pública, tornando os serviços mais eficientes e competitivos, cativou a nossa atenção um fator menos positivo que consiste na pouca importância dada aos colaboradores da AP, o que poderá resultar na sua desmotivação.

1.2.4. A Reinvenção da Administração Pública

A última grande fase de mudança no âmbito da reforma administrativa ocorreu após outubro de 1995, com a vitória do partido socialista (PS) nas eleições. O governo socialista, juntamente com algumas medidas de modernização que foram deixadas pelo partido anterior (Partido Social Democrata) e institucionalizadas por este (PS), instaurou uma política que conduziu a alterações significativas no processo em causa (Rocha, 2001).

Este partido procurou evitar o confronto prejudicial com as organizações sindicais, teve a preocupação de incluir os funcionários da AP na sua reforma seguindo um modelo participativo na gestão de recursos humanos (Rocha, 2001).

Em conclusão, o período de 1996 até 1999 foi extremamente importante no processo de reforma pois foi neste período que muitas das medidas criadas nos anos anteriores foram institucionalizadas evitando assim o seu esquecimento e a absorção das mesmas pela rotina administrativa. O período foi de governação por parte do PS mas considera-se justo afirmar que foi um trabalho em conjunto com Partido Social Democrata (PSD) (Rocha, 2001). Concluindo, começou a ser dada uma maior importância aos funcionários das instituições públicas e a luta contra a estagnação nos procedimentos laborais ganhou um novo impulso, visto que, com a institucionalização de

políticas formuladas em anos anteriores e a iniciativas do novo governo, os resultados foram de maior notoriedade.

1.3 A Gestão de Recursos Humanos – Origem e Evolução

1.3.1 A Administração de Pessoal

Nos anos 1960, assiste-se ao início de grandes organizações e serviços especializados mas que, no entanto, a maioria das funções e serviços que prestavam aos seus trabalhadores centravam-se apenas na legislação e práticas de gestão de recursos humanos, principalmente para dar formação às pessoas e eliminar assim a falta de mão-de-obra existente para a execução de determinadas tarefas. Entre as duas guerras mundiais, as relações sociais começaram a ficar mais complexas e a organização de serviços de pessoal foi a resposta que as grandes empresas encontraram para que houvesse disciplina e pudessem administrar o pessoal. Para tal, procuravam a colaboração de ex-militares e juristas para fornecer a rigidez e ordem consideradas fundamentais (Serrano, 2010).

Com isto, é possível concluir que os trabalhadores das empresas começaram a estar sob a alçada de profissionais sem preparação específica na área, mas sim por indivíduos nos quais eram valorizadas características como a intransigência e a severidade. Neste novo tipo de profissionais seria espectável uma maior preocupação para com os bons resultados apresentados pelas empresas do que pelo contentamento dos restantes trabalhadores.

1.3.2 Gestão de Pessoal

Este período diz respeito às décadas entre 1960 e 1980, em que acaba a primeira fase designada por administração de pessoal e começa um novo paradigma onde se encontra presente alguma preocupação humanística. Nesta fase há uma redescoberta relativamente a interlocutores sociais da empresa e focasse num fator muito importante, a motivação no trabalho (Serrano, 2010). O trabalho passou a ter uma nova representação graças à mudança na estrutura de mão-de-obra, aos níveis de escolaridade que começaram

a ser mais elevados e a mudança nos princípios existentes. Foi na gestão de pessoal que se criaram Direções de Pessoal e que ocorreu uma integração de elementos de gestão de pessoal com o objetivo de fazer crescer a produtividade das empresas, aproveitando melhor os recursos e diminuindo os custos, ao mesmo tempo que se motivavam os trabalhadores e, dessa forma, se melhoravam os resultados das empresas (Serrano, 2010). Sendo assim os conceitos chave neste período eram formação e participação, as pessoas que até aqui ainda eram vistas como um custo passaram a ser vistas como um recurso, segundo esta visão humanista. Chega-se assim à conclusão que os funcionários com a formação e a possibilidade de participação conseguiam dar grandes contributos às organizações (Serrano, 2010).

Posto isto, constatamos que esta fase foi marcada por significativas mudanças relativamente ao paradigma anterior. O facto da motivação dos RH ter passado a ser tida em conta desencadeou um novo tipo de pensamento, mais preocupado com a satisfação e participação dos seus trabalhadores nas diversas atividades da instituição. Era o começo de uma nova fase na administração da mão-de-obra das entidades empregadoras, nomeada de Gestão de Recursos Humanos.

1.3.3 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) ocorre no início da década de 80 e é possível observar a valorização das pessoas e a preocupação com o seu bem-estar. É claramente visível a importância que a GRH tem vindo a ganhar ao longo do tempo, estando cada vez mais presente. Nas organizações esta presença é essencial pois contribui para a gestão das pessoas preenchendo as necessidades organizacionais; gere as competências de maneira a aproveitar o potencial humano desenvolvendo assim as organizações e motivando cada vez mais os membros envolvidos; cria opções alternativas de organização do trabalho desenvolvendo a inovação, a participação e a cooperação; gere o desempenho de cada um, inclusive dos cargos mais elevados com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. Por fim, juntando todas estas funções ainda proporciona um ambiente de bem-estar com qualidade, em que todos os membros envolvidos se possam sentir realizados e sobretudo motivados (Serrano, 2010).

Entre a década de 60 e a década de 80, os recursos humanos não tinham o peso que têm atualmente, como referido anteriormente, pois eram vistos apenas como um apoio à área financeira com um papel principalmente ligado às fases de recrutamento, processamento salarial, gestão administrativa das carreiras e gestão de benefícios sociais. Com o passar do tempo, a gestão de recursos humanos ganhou uma nova visão, passando a assumir um papel muito mais importante e significativo que originou grandes mudanças, isto é, começou a dar-se uma crescente importância ao fator humano sendo possível ver que atualmente há um enorme foco nas pessoas. Posteriormente, passou a haver uma preocupação quanto a conceitos relacionados com inovação, desempenho, motivação, avaliação e muitos outros, fruto também da ideologia decorrente da nova gestão pública. As organizações ganham uma nova noção, a noção de que precisam de pessoas não só com competências técnicas mas também com competências sociais e organizacionais, capazes de inovar e de trabalhar em rede, criando e partilhando conhecimento de forma a melhorar o desenvolvimento da própria pessoa e da organização. Outro ponto fulcral relativamente ao papel dos recursos humanos é que anteriormente a gestão estava focada nos departamentos de pessoal, atualmente a gestão ocorre por toda a organização, isto é, a gestão de pessoas é partilhada por todos os gestores uma vez que todos têm responsabilidades e assim há um equilíbrio entre as expectativas individuais e a cultura organizacional (Serrano, 2010).

Quanto à estratégia da organização, podemos dizer que os recursos humanos contribuem influenciando o comportamento dos trabalhadores para que haja uma partilha de conhecimento e para que se encontrem soluções capazes de melhorar a capacidade de resposta dos serviços em encontro aos seus objetivos, para assim alcançar melhor eficácia e eficiência ao mesmo tempo que incentiva o desenvolvimento dos trabalhadores (Serrano, 2010).

Desta forma, em consequência destas novas práticas adotadas pelas organizações considera-se que foi possível denotar-se uma preocupação por conseguir encontrar um balanço equilibrado entre o que eram os objetivos estratégicos estabelecidos pelas empresas e a satisfação/motivação dos seus assalariados.

1.4 A Gestão de Recursos Humanos no Contexto Português

Em Portugal, a GRH leva-nos aos finais de 1960 e início de 1970, caracterizado por um formato administrativo e uma “formalização da função das empresas portuguesas”. A revolução de Abril de 1974 criou grandes mudanças e as empresas não ficaram de fora. Numa primeira fase surgiram muitos conflitos sociais e manifestações sindicais principalmente no que toca às grandes empresas – estas manifestações ocorreram através de greves e bloqueios na produção e os elevados cargos de chefia não se encontravam de todo preparados para estes acontecimentos. Uma segunda fase é caracterizada por “relações laborais” que criaram uma “dinâmica social” (Neves e Gonçalves, 2009).

Em 1980 a gestão de recursos humanos ainda se baseia muito em processos administrativos e, devido à crise económica que se fez sentir nesta altura – desencadeada devido à degradação externa explicada pelo aumento do petróleo em 1973 – adicionam-se funções relacionadas com o despedimento em demasia. Contudo em Portugal, nas grandes empresas, a realidade era diferente, isto é, havia uma certa preocupação quanto à motivação e bem-estar dos recursos humanos, essencialmente a nível remuneratório. No entanto, a meio da mesma década deu-se uma situação de recuo onde se alteraram as estruturas de pessoal por organismos administrativos (Neves e Gonçalves, 2009).

Com o passar do tempo, algumas empresas portuguesas decidiram trabalhar com o objetivo de partilhar funções em que se dava valor ao desempenho de cada um e em que os trabalhos de processamento designavam-se apenas aos serviços administrativos. Outras empresas optavam pela subcontratação de serviços quer a nível técnico, quer a nível administrativo (Neves e Gonçalves, 2009).

Em Portugal, em 2004 precisamente, a OCDE mencionou algumas conclusões que defendiam que os empresários tinham algumas dificuldades devido à falta de formação de mão-de-obra nacional que conseguisse combater as necessidades das empresas; que a cultura de gestão era caracterizada por “falta de talento e falta de ambição” e que o marketing tinha diversas falhas o que tornava difícil dar visibilidade às marcas portuguesas no estrangeiro (Neves e Gonçalves, 2009).

Foram lançados desafios à gestão de recursos humanos devido à competitividade entre as organizações, à produtividade devido à pressão para reduzir custos, à melhoria

de qualidade, ao desempenho e à significativa importância de satisfazer sempre os clientes (Neves e Gonçalves, 2009). Foi necessário haver mais comunicação entre os atores envolvidos e estabelecer ligações entre as teorias e as práticas para ultrapassar estas dificuldades, tendo atenção ainda a pilares como “estratégia de negócio, cultura organizacional e globalização” para uma melhor aplicação do modelo de gestão de recursos humanos. A estratégia de negócio contribui para fornecer indicadores essenciais para a criação e implementação de medidas sólidas de gestão de recursos humanos; a cultura organizacional tem atenção aos novos padrões sociais, isto é, aos comportamentos individuais e em grupo; e por fim a globalização que leva a evolução constante dos conteúdos (Neves e Gonçalves, 2009).

Segundo alguns autores, em Portugal são ainda necessários muitos incentivos relativamente aos trabalhadores, sendo eles vistos como recursos que com a qualidade de vida elevada e com bem-estar podem contribuir cada vez mais não só para as organizações mas também para a sociedade (Neves e Gonçalves, 2009).

2. A Formação Profissional

2.1 A Formação Profissional - O Conceito

Em termos gerais, a formação profissional é um processo de carácter formal ou informal, de aquisição de conhecimentos, capacidades e comportamentos, cada vez mais impossível de não associar ao quotidiano do mundo laboral (*Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 19º*).

A formação no local de trabalho traz um sentido de igualdade de oportunidades, visto que, independentemente do nível de conhecimentos apresentado pelo trabalhador, existem iguais oportunidades de aprendizagem para todos, tendo sempre em salvaguarda que os conhecimentos que o trabalhador vai adquirir devem estar sempre relacionados com as tarefas que ele executa. Posto isto, a formação profissional contínua, tende sempre a facilitar a transmissão de conhecimentos teóricos e práticos, contudo, o sucesso desta premissa não depende apenas do formando, mas também da entidade formadora, do sistema de incentivos e das tecnologias utilizadas.

Assim, podemos afirmar que o conceito de formação não é algo conciso e de compreensão imediata, implicando de acordo com António Nóvoa (1988) a “tripa abrangência do saber”, relacionando o conhecimento, juntamente com as atitudes e capacidades. A formação acaba por se tornar também num instrumento de gestão para o alcance de objetivos organizacionais, pois auxilia na otimização do desempenho funcional e, no reajustamento dos colaboradores e da própria empresa nas constantes mudanças e modernizações que o avançar dos tempos traz. Também na visão de Castanheira et al. (2011: 26), “as práticas de gestão de recursos humanos referem-se às ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, consequentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional, conhecer a formação é parte integrante e essencial no sucesso da organização”.

2.2 A formação contínua: Fundamentos e perspectivas

A formação contínua, no que diz respeito à sua noção e essência, tem diversos significados. É possível realizar uma esquematização de cinco perspectivas distintas em volta deste conceito:

1. “A ação pela qual uma coisa se forma, é formada, produzida;
2. A ação de formar, de organizar, de instituir;
3. A maneira como uma coisa de forma;
4. O resultado da ação pela qual uma coisa se forma;
5. O resultado da ação de formar.” (Goguelin, 1994).

A formação deverá ser sempre focada nas novas situação pelas quais o formando possa vir a ser confrontado no futuro, de modo a trabalhar de forma equilibrada a sua personalidade, aperfeiçoando-a e acrescentando novas aptidões, tornando-o mais suscetível a adaptações necessárias (Mialaret, 1980).

Existe uma tripla definição do termo formar apresentada por Faber (1995) e Goguelin (1994), que nos acrescenta de forma sintetizada, uma ferramenta bastante útil no auxílio da distinção dos contextos e tipos de formação existentes.

1. “Transmitir conhecimentos como a instrução;
2. Modelar a personalidade na sua globalidades;
3. Integrar o saber com a prática e com a vida.”

No contexto da formação em foco neste trabalho, ou seja, a formação autárquica, podemos concluir que o espectável é que fosse aplicada a 3º orientação do termo formar, na qual o indivíduo conseguisse utilizar todos os conhecimentos adquiridos teoricamente nas formações e transpô-los de uma maneira eficaz para a sua vida profissional de modo a pratica-los, rentabilizando todos os custos subsequentes da formação.

É importante quando se fala de formação saber que esta é em larga escala diferente da educação. Deste modo, segundo Avanzini (1996) é pertinente proceder à distinção destes dois conceitos.

➤ Educação vs. Formação

Educar: Prática que se exerce sem objetivo limitado e que por sua vez auxilia a pessoa na dispersão dos seus horizontes a nível do seu possível futuro profissional.

Formar: Conferir ao indivíduo uma nova competência ou capacidade, mais limitada e específica.

Dominicé (1985) afirma que a formação é, comparando com a educação, algo mais proactivo, diferenciado, menos institucionalizado, e que ressalta a autonomia, a evolução, interação e, transformação.

A formação para Berbaum (1993) é um produto capaz de levar à mudança de comportamentos e condutas tanto a nível individual como profissional para o formando. Com a formação o homem procura essencialmente «*reatualizar-se*» e «*reorientar*» as suas aptidões já adquiridas anteriormente (Boutinet, 1999, p.204).

Os processos através dos quais se dá a formação são igualmente importantes para perceber-la de forma aprofundada. Pineau (1985) forma uma teoria tripolar, da qual é integrante a heteroformação, ou seja, os conhecimentos e experiências que o indivíduo recebe são resultados no meio envolvente do mesmo. A ecoformação, isto é, a familiarização com as dimensões sociais, relacionais e profissionais que influenciam o indivíduo e, por fim, a autoformação, resultante da aprendizagem por iniciativa do próprio, através de experiências diversificadas e individualizadas. Assim, a formação é também um processo que facilita o processo de aprendizagem contínua que o indivíduo tem vontade de realizar, tornando-o mais fácil e acessível.

No âmbito da formação decorre então o conceito de formação contínua. Faz parte deste tipo de formação todo o conjunto de atividades de aprendizagem que se realizem posteriormente à formação inicial. Apelando sempre à autonomia do indivíduo, este conceito permite uma melhor adaptação ao meio profissional e, um aprofundamento do grau de desenvolvimento particular e técnico do trabalhador, auxiliando-o a responder aos desafios constantes do meio envolvente (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Consciente da importância da Administração Pública na economia do país, o Estado através do Decreto-Lei nº 50/98 de 11 de março estipulou como objetivo “a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional”, provindo à regulamentação do direito à formação profissional. Após esta intervenção do Governo, as principais alterações no âmbito da formação profissional, foram as seguintes:

- Regulamentação do direito à formação profissional;
- Concessão de um crédito de 35 horas anuais destinado à formação;
- Reformulação do sistema presente, com objetivo de facilitar o levantamento de necessidades de formação e o preparo dos planos de formação ajustados às necessidades previamente assinaladas.

As alterações verificadas atribuem à Administração Pública os instrumentos capazes de dar respostas às constantes mudanças económicas, culturais, tecnológicas e sociais, entre as quais a formação contínua.

De acordo com o artigo 12 do nº 50/98, de 11 de março, a formação profissional propõe-se a “promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas subjacentes aos programas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública”, apontando como principais metas da formação profissional, o enquadramento das inovações técnicas e tecnológicas, um acréscimo à formação base e, promoção da intercomunicabilidade de carreiras, desempenho de encargos de maior responsabilidade, contribuindo deste modo para uma maior valorização profissional e pessoal dos colaboradores e agentes da Administração Pública.

O decreto-lei destaca como modalidades de formação contínua: a formação de aperfeiçoamento e a melhoria das capacidades já existentes, a formação de especialização, que procura ter em conta uma determinada função e transmitir conhecimentos específicos relacionados com a mesma; a formação para a promoção na carreira, aquisição de conhecimentos imprescindíveis para a prática de funções mais complexas e de maior responsabilidade; a formação de reconversão profissional, que consiste no colmatar de

determinadas qualificações profissionais ou habilitações literárias que possam possibilitar uma transição para uma nova carreira ou posto de serviço.

Em suma, pode dizer-se que existem duas perspetivas de formação contínua: *the defect approach* (por défice de conhecimento) e, *the growth approach* (para um maior crescimento profissional) (Fialho, Silva, Saragoça, 2013). Tendo como exemplo o estágio realizado na CM de Vila Real, foi possível verificar situações de ambas as perspetivas. Foi notório que os colaboradores desta autarquia não procuravam apenas um maior crescimento profissional, mas tinham também sempre a preocupação de ir em busca de novos conhecimentos que os auxiliasse a aperfeiçoar e/ou a fazer face a qualquer dificuldade na qual eles não se sentissem familiarizados.

2.3 A formação no contexto social das organizações

Atualmente, existe uma necessidade imperiosa de adaptação constante por parte das organizações (Fialho, Silva, Saragoça, 2013). O crescente processo de globalização tem exigido um maior esforço de superação das organizações face às dificuldades, uma maior preparação para a forte concorrência existente na maioria das áreas e uma avultada atenção impacto destes fenómenos no mundo do trabalho (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Desafios como a reciclagem de conhecimentos e necessidade de permanente atualização, são colocados atualmente aos recursos humanos das organizações, o que os obriga a criar novos contextos de formação e desenvolvimento de competências (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

A formação contínua tem vindo a ganhar ao longo do tempo destaque e uma maior importância no seio das organizações. Nos anos 60, este tipo de formação era perspetivada apenas como uma solução para indivíduos desqualificados, ajudando a que estes conseguissem um diploma com um grau de habilitações literárias mais elevado e, consequentemente, tivessem oportunidade de progredir profissionalmente e também aos olhos da sociedade envolvente. Porém, no início dos anos 70, decorre a alteração deste paradigma e a formação contínua começa ser vista como uma ferramenta para a inserção de população desempregada e, até mesmo para ajustar os recursos humanos das organizações, auxiliando a que estes se identificassem mais às necessidades e novas exigências destas (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

O aumento da competitividade entre as organizações já era uma realidade na altura e o notável desenvolvimento de novas competências organizacionais era em si também inquestionável, tendo sido a formação contínua considerada um dos grandes instrumentos de excelência facilitador deste processo de mudança (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Moore (2002) põe em destaque duas dimensões estratégicas a ter em conta na formação contínua. A primeira é a organização – desta dimensão é esperado um responsável levantamento de necessidades, uma coerente definição de competências, estipulação do tipo de formação que será mais adequado aos seus colaboradores e, por último, é a dimensão responsável por proporcionar as condições para o decorrer da formação. A segunda dimensão são os indivíduos, encarregues pela sua autoformação, motivação e presença nas atividades propostas pela organização.

Desta forma, para que elevados padrões de performance económica e satisfação profissional, continuem a ser produzidos nas organizações, é imperativo que haja uma responsabilidade repartida entre o indivíduo e a organização no que concerne à formação contínua.

Por último, podemos concluir que a formação profissional, é um recurso basilar das organizações que, atualmente se encontram em constantes mudanças, quer para o desenvolvimento humano, quer para o desenvolvimento das próprias organizações.

2.3.1 Formação em contexto de trabalho

A formação profissional em contexto de trabalho é a modalidade de formação em foco no desenvolvimento deste trabalho. Para uma consciencialização dos pontos nos quais existe uma necessidade de intervenção que vise a sua melhoria é indispensável uma análise e reflexão de todas as conjunturas laborais do quotidiano e não apenas do decorrer habitual da rotina organizacional (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

O local de trabalho do indivíduo é o seu principal palco de desafios, que o obriga a pôr em prática de forma refletida novos conhecimentos, isto faz do contexto de trabalho já por si um grande potencial formativo e socializador, visto que é nele que também o indivíduo terá de lidar com todos os outros agentes e vice versa (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Em suma, fica claro que é no contexto de trabalho que o indivíduo se encontra mais propício a ter de lutar pela superação de contratempos. Defendemos que neste contexto a formação se destaca como sendo uma ferramenta muito valiosa no auxílio de aquisição de novos conhecimentos e práticas que levam à evolução e desenvolvimento do trabalhador. Todavia, para uma formação profissional adequada é imprescindível que tanto o funcionário como os seus superiores hierárquicos estejam conscientes das reais necessidades de formação.

3. Necessidades de Formação Profissional

3.1 Necessidade de formação – O conceito

Os conceitos de necessidade e de análise de necessidade são considerados por Mattimore-Knudson, Misancguck, Moroney e Witkin (1984), como conceitos vazios (Mattimore-Knudson et al. 1984 *in* Fialho, Silva, & Saragoça, 2013).

Existe uma serie de tipos de necessidades importantes de compreender para que seja possível perceber o real significado destes conceitos. Falamos, deste modo, de necessidades básicas, de necessidades sentidas, de necessidades normativas, entre outras. Diante desta multiplicidade de definições de necessidade, segundo Barbier e Lesne (1986, p.17) podemos distinguir duas ideias elementares. A primeira é a ideia de exigência, ou seja, aquilo que é indispensável ou fundamental, a outra ideia advém do sentimento daquela exigência, sendo uma conotação subjetivista.

As necessidades sucedem de valores, pressupostos e crenças, o que nos indica que estas têm de ser compreendidas de acordo com um tipo de indivíduos em concreto e de acordo também aos contextos em que se verificam, não sendo correto fazer-se generalizações (Kaifman, 1973 cf. Rodrigues e Esteves, 1993 *cit in* Fialho, Silva, & Saragoça, 2013).

Existem dois aspetos fundamentais para a compreensão destes conceitos, um deles é que a existência de uma necessidade não é algo estável nem perdurável – isto porque, uma vez satisfeita, esta irá ser suprimida, concedendo espaço ou não a uma nova necessidade (Rodrigues e Esteves, 1993). O segundo aspeto realça a necessidade como uma fonte de alento motivador, que por sua vez instiga o indivíduo a alcançar um grau de satisfação e equilíbrio com ele próprio, e uma vez alcançado finda com essa fonte de motivação (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Neste seguimento, segundo Rodrigues e Esteves (1993), as necessidades podem ser classificadas em 5 interpretações distintas:

- “Necessidades das Pessoas *versus* Necessidades do Sistema”

Esta interpretação mostra-nos que nem sempre as necessidades individuais de cada pessoa coincidem com as necessidades ou condições oferecidas pelos sistemas aos

quais pertencem. Todavia, essas condições revelam-se necessárias para o seu funcionamento. Um esforço por tentar alcançar o consenso entre estes dois aspetos revela-se importante para uma boa performance de um sistema.

➤ “Necessidades Particulares *versus* Necessidades Coletivas”

As necessidades particulares relaciona-se com as necessidades individuais de cada pessoa, sistema ou grupo previamente definido, uma vez que as necessidades coletivas são as que são sentidas num maior número de elementos. Aceita-se que as necessidades sentidas de indivíduo para indivíduo e de grupo para grupo se diversificam bastante, podendo ainda assim existir necessidades coletivas de grupo, quando estas se apresentam no total ou maioria de integrantes.

➤ “Necessidades Conscientes *versus* Necessidades Inconscientes”

As necessidades apresentam uma particularidade que as permite expressar-se de forma consciente, ou seja, quando por solicitação o indivíduo tem a obrigatoriedade de cumprir uma determinada tarefa para a qual se apercebe que não tem estrutura suficiente. Pode acontecer, também, as necessidades já estarem a ser sentidas pelo indivíduo e este não ter a consciência disso, visto que, uma vez não tomada a consciencialização de uma determinada lacuna, o estado de ignorância que forma essa necessidade impede o indivíduo de percebê-la.

➤ “Necessidades atuais *versus* Necessidades Potenciais”

No que diz respeito à linha do tempo, as necessidades também podem ser diferenciadas, havendo necessidades incidentes no momento presente do quotidiano do indivíduo, como também necessidades que podem ser antevistas através da tomada de conhecimento de futuros desafios profissionais com quais o funcionário será obrigado a lidar.

➤ “Necessidades segundo o setor em que se manifestam”

Nesta última interpretação dos tipos de necessidades, é verificável que consoante o foco num determinado setor da vida do indivíduo, como por exemplo, profissional, social, cultural, desportivo, privada, familiar, diferentes necessidades serão expressadas, sempre de acordo com o meio envolvente.

Assim sendo, após esta análise em volta do conceito e tipos de necessidades, podemos concluir que as necessidades advêm da desconformidade entre o que a pessoa sente que possui e o que pensa que carece ter, isto é, “o vazio ou distância entre dois polos: o estado atual e o estado desejado.” (Kaufman e Herman, 1991, p.139).

Quando algo precisa de uma intervenção, entendida como formação, é reforçado o compromisso que tem de perdurar entre o agente e a sua dimensão operacional, de modo a obter-se o resultado esperado, que é por sua vez, a eliminação da necessidade de formação sentida.

Por fim, é possível identificar alguns fatores que produzem necessidades de formação. Entre uma variedade de exemplos, podemos indicar as exigências dos clientes, o ambiente externo da organização, as novas técnicas que surgem no mercado e, as contingências apresentadas por parte política e regulamentar.

3.2 A necessidade de Formação na Administração Pública e na Administração Local

A necessidade de organização de ações de formação o nível do aperfeiçoamento do desempenho e métodos de trabalho dos colaboradores da APP surgiu pela primeira vez no decorrer do III Plano do Fomento, ou seja entre o ano de 1968 a 1973, sendo que anteriormente os funcionários da AP tinham funções demasiado mecanizadas, não sendo dada uma importância por parte do Estado à formação profissional e contínua dos mesmos (Rocha,1997).

De acordo com revisão da literatura apresentada anteriormente, é possível verificar que o Estado Providência trouxe inúmeras mudanças marcantes, tanto para o país como para a própria AP, os colaboradores autárquicos foram consequentemente atingidos por esta alteração de paradigma e viram-se obrigados a adaptar-se a esta nova situação. Com a implementação deste novo modelo de estado, juntamente com as novas políticas de caris social, surgiu a necessidade de proporcionar aos seus trabalhadores, até então, mal qualificados e desmoralizados, novas ferramentas e capacidades laborais que lhes permitissem lidar com todos estes novos desafios da forma mais capacitada possível. Consequentemente, para o alcance do cenário desejado mostrou-se essencial a

estruturação de programas de formação e desenvolvimento profissional em grande escala (Rocha, 2001).

Foi no decorrer dos anos 90, com a execução do Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública (PROFAP), que se iniciou a concretização dos objetivos anteriormente estipulados com uma maior taxa de sucesso, uma vez que este programa conseguiu interligar a formação fornecida aos funcionários públicos à modernização administrativa (Rocha, 2001).

A questão da formação profissional contínua tem vindo a assumir uma nova centralidade nas sociedades contemporâneas. Na conjuntura das autarquias locais, a formação profissional contínua tem vindo a desempenhar um papel mais ativo no panorama dos procedimentos de modernização administrativa os quais se têm focado no reforço da informatização dos serviços e na redefinição dos processos de trabalho (Almeida, 2007).

O aumento do volume da formação concedida nas autarquias locais é explicado através de diversos fatores. Um deles é o crescente reconhecimento positivo que a formação tem conquistado, quer a nível central quer a nível autárquico. A formação profissional começa deste modo, a ser vista como um instrumento de suporte à gestão e um apoio à modernização administrativa (Almeida, 2007).

Posto isto, o investimento financeiro na formação é-nos cada vez mais exposto como inevitável, isto porque, a formação começou a ser vista como um instrumento fundamental para a gestão dos procedimentos de mutações ao preparar os trabalhadores para a aceitação e ajuste às novas tecnologias e aos novos métodos de trabalho (Almeida, 2007).

A globalização cultural, tecnológica e económica acarreta uma panóplia de novas exigências que levam a que a formação profissional se destaque como um mecanismo de evolução, mudança e aprendizagem ao longo da vida, criando condições de mobilidade e competitividade para que os formandos tenham uma maior facilidade para enfrentar possíveis desafios que possam surgir de foro socioprofissional (Almeida, 2007)

A formação profissional tem vindo a alcançar relevância dentro das organizações, como já foi referido. Porém, essa importância está diretamente relacionada com o princípio de que a formação contribui para a produtividade organizacional.

A formação não é só e unicamente um processo de aquisição de conhecimentos, competências e potencialidades relacionadas com o exercício de uma atividade profissional; para além disso, a formação permite também aos agentes envolvidos o desempenho esperado em determinadas situações, juntamente com uma conduta congruente às exigências colocadas por vezes inesperadamente. É com base nesta ideia que se tem vindo a diminuir a perspetiva utilitarista da formação em que a preocupação passa unicamente por saberes específicos relacionados com o posto de trabalho, menosprezando a área da personalidade. Deste modo, tem-se vindo a garantir que a perspetiva humanista de formação, em que a mesma contribui para a transformação da personalidade, promove o desenvolvimento pessoal e social através de novos conhecimentos, atitudes, qualidades éticas/profissionais, em suma, em que a formação se transforma em educação ao longo da vida (Almeida, 2007)

Defender uma formação contextualizada, ou seja, que seja congruente com a realidade dos sujeitos envolvidos vai muito mais para além da defesa da formação com mera função atenuante de determinadas dificuldades que possam surgir, isto é uma formação concebida como base em indicadores quantitativos e não com base na observação das carências formativas de âmbito qualitativo. As análises qualitativas das conjunturas e das relações entre os sujeitos e o meio social e organizacional em que eles se incluem podem efetivar em maior grau a resolução e superação de adversidades. Além disso, os procedimentos de análise de necessidades impõem um alto nível de reflexão sobre os problemas em que os agentes estão imersos e recaem sobre o modo de desempenhar suas funções não só profissionais mas também as de contextos pessoais.

Atualmente tendo em consideração o contexto económico em que vivemos, atender a todas as exigências de maneira eficaz pode tornar-se numa tarefa desafiante, por isso, o recurso à inovação do modelo organizacional autárquico é decisivo. No quadro de uma estratégia de modernização da GRH, a promoção de políticas de valorização dos Recursos Humanos induz a uma promoção de normas de reforma de disposições e investimentos, numa dinâmica de formação contínua de Recursos Humanos. Nesse sentido, a análise de necessidades de formação assume um papel determinante na necessária contextualização da formação planeada ao convocar os colaboradores a participar na gestão da formação, designadamente através da descrição das suas funções e das suas expectativas formativas. Deste modo, as autarquias deverão promover uma formação humanizada, participada, vista aqui como um contributo único na precursão do

novo paradigma da GRH em que a abordagem hierárquica, utilitária, cede lugar a um novo modelo de gestão fundamentado na participação democrática dos múltiplos atores (Pinto, 2001).

Em suma, a necessidade de dar formação profissional à APP surgiu no final da década de 60 e inícios da década de 70 com a influência do Estado Providência. A importância dada à formação contínua tem vindo a acentuar-se cada vez mais nas sociedades contemporâneas, tanto a nível da administração central como da administração local, pois o seu contributo para a modernização administrativa é progressivamente mais valorizado. Ficou igualmente claro com a análise da revisão literatura que os contributos da formação não são apenas importantes para um melhor desenvolvimento das organizações nem dos indivíduos enquanto trabalhadores, esta contribui também para o desenvolvimento pessoal e social dos mesmos.

Atualmente, também podemos verificar que a valorização dos profissionais, bem como o objetivo de os manter motivados no seu lugar de trabalho, começou a ser alvo de uma maior preocupação por parte dos responsáveis da área. Posto isto, a análise das necessidades de formação dos recursos humanos das organizações passou a assumir um papel de destaque. Como será demonstrado seguidamente nesta investigação, as formações têm tendência a ser cada vez mais planeadas no início de cada ano para que assim se ajustem de modo correto à particularidade de trabalhadores existentes em cada instituição.

3.3 Análise de necessidade de Formação

No final dos anos 60, a análise de formação surge como tema teórico e prático, e desde esse momento que se tem vindo a concretizar no desenvolvimento de ações de formação nas mais diversas áreas profissionais (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Segundo Rodrigues e Esteves (1993), a análise de formação pode focar-se em dois agentes fundamentais nesta temática: o formador e o formando. Tendo em atenção o formador, é necessária uma correta adequação do que é a formação idealizada pelos formandos e a que realmente é dado pelo responsável. Por outro lado, o formando nunca pode ser descorado de atenção, pois é a através da consciencialização do seu superior

hierárquico, e dele próprio no que diz respeito as suas lacunas, dificuldades, interesses e objetivos, que a formação poderá alcançar os objetivos esperados.

Uma boa análise de necessidades fornece informações úteis para a decisão de conteúdos e atividades de formação, assim tem vindo a ser considerada pelas organizações como imprescindível no planeamento e tomadas de decisão no contexto da formação (Rodrigues e Esteves, 1993).

No domínio da formação é essencial um ajustamento das necessidades individuais e sociais juntamente com o diagnóstico realizado pelos responsáveis, isto porque, a total compreensão das necessidades da população em causa, faz minimizar a possibilidade de indecisão quando ao que deve ser posto em prática (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

Em vista de uma boa análise das necessidades formativas surgiu a imprescindibilidade de se estruturar diversas técnicas devidamente fundamentadas para que todo o processo formativo alcance os melhores resultados.

3.3.1 Metodologias de análise de necessidades de formação

No âmbito da análise de necessidades é vasto o número de técnicas, métodos e instrumentos que servem os diversos modelos com esta finalidade. A escolha de um determinado modelo de análise vai depender do enquadramento do estudo, dos objetivos estipulados e de todos os recursos disponíveis, quer a nível humano, temporal e material.

Em conformidade com os autores Rodrigues e Esteves (1993), são categorizadas cinco abordagens de análise de necessidade, no âmbito da formação de adultos, que se diferenciam através dos diferentes modos de recolha de informação. Contudo, cada uma destas abordagens apresenta pelo menos uma vantagem e desvantagem que serão expostas posteriormente, dando-nos a possibilidade de concluir de antemão que não existe nenhuma abordagem perfeita, existe apenas uma que se pode adequar de forma mais eficaz ao meio no qual ela vai ser aplicada.

A primeira abordagem denomina-se “procura de formação”. Neste caso, o ponto de partida são os registos e informações já existentes nas organizações – são retiradas destes documentos informações como interesses e características dos funcionários, difundindo as necessidades de formação aos restantes membros do grupo. Apresenta

como vantagem a fácil acessibilidade dos dados e, como desvantagem, a dedução errada de que uma amostra de colaboradores possa demonstrar de forma correta as necessidades de um grupo inteiro de profissionais.

Na segunda abordagem as conclusões no âmbito das necessidades formativas de um determinado conjunto de trabalhadores são realizadas por um grupo de especialistas, podendo ser eles formadores, planificadores ou observadores. As conclusões são baseadas na experiência e discernimento dos profissionais selecionados, tendo como vantagem a facilidade com que conseguem ter acesso aos dados necessários e, como desvantagem a margem de erro que é sempre iminente, tendo em conta que as percepções e experiências dos profissionais podem nem sempre corresponder corretamente ao caso de estudo em específico.

Em terceiro lugar, temos a abordagem que avalia as necessidades de formação através de “informantes-chaves”, ou seja, recolhem informação junto de indivíduos que ocupam cargos profissionais mais elevados e os atestam de um conhecimento superior no que diz respeito às necessidades dos seus colegas. Esta abordagem tem a vantagem de não envolver qualquer tipo de custos financeiros para a organização e de ser de fácil operacionalização, porém, é realizada somente com base no ponto de vista de um grupo reduzido de pessoas, que apesar de legitimamente selecionado, pode não ter uma percepção totalmente fidedigna das necessidades mais constantes da população que têm sobre sua alçada.

A quarta abordagem remete-nos para a obtenção de informação através de assembleias, isto é, obter informação relevante pelo meio de debate, no qual serão discutidas questões precedentemente escolhidas. Estas assembleias tem com objetivo reunir toda a comunidade, sendo uma vantagem pois é conseguido um avultado número de participantes que permite uma percepção mais clara das necessidades dos intervenientes. Todavia, quando não assegurada a participação da totalidade de membros, esta abordagem corre o risco de se tornar superficial e pouco representativa numa apreciação que se quer global.

Por último, através de uma seleção rigorosa dos instrumentos de recolha de informação, temos o único processo sistemático de levantamento de dados, através da seleção de uma amostragem representativa da população alvo. Apesar de demonstrar

informações legítimas e confiáveis da população na íntegra, obriga a uma enorme rigidez e assertividade na escolha da amostra e na conceção dos instrumentos de recolha.

Consoante Barbier e Lesne (1977), as diferentes abordagens existentes para a análise de necessidades de formação não são incompatíveis, nem necessitam de uma exclusividade obrigatória no momento da sua utilização, logo, podemos compreender que um plano de formação bem estruturado, deverá conter na sua formulação as exigências de não apenas uma abordagem mas sim de todas elas.

Em conclusão, para uma viável análise das necessidades de formação de uma organização é imprescindível ter em conta as expectativas dos futuros formandos, tanto a nível pessoal como profissional. É igualmente necessário levar em consideração os resultados que a própria organização quer alcançar assim como estudar de forma responsável a oferta de formações existentes no mercado.

3.3.2 Técnicas/ instrumentos de análise de necessidade de formação

Segundo Fialho, Silva e Saragoça (2013), após a análise realizada às várias abordagens que possibilitam uma boa análise de necessidades de formação é relevante expor os principais instrumentos e técnicas que permitem essa análise. Como técnicas que dão estrutura a esta análise destacam-se as seguintes:

- Observação;
- Inquéritos mediante entrevista;
- Inquéritos mediante questionário;
- Consulta documental;
- Registos e relatos.

O inquérito mediante questionário é a técnica mais utilizada na análise de necessidades de formação (Estrela et al., 1999). É um instrumento que não apresenta dificuldades no âmbito do tratamento estatístico dos dados recolhidos, nem em abranger em pouco tempo um número elevado de população. Contudo, o questionário não permite avaliar as condições em que as respostas foram dadas, havendo o risco de equivaler a estereótipos e os objetivos estipulados não serem respondidos. A inexistência de diálogo

com os colaboradores também impede o aprofundamento de ideias, a existência de perguntas de resposta aberta é uma das respostas a este problema, porém, não soluciona esta questão na sua totalidade.

Um dos autores que explora este assunto de forma clara e objetiva é Alain Meignant (2003) no seu livro “A Gestão da Formação”. Na sua perspetiva, o questionário tem a capacidade de se adaptar a todo o tipo de situações, sendo uma grande vantagem o facto de poder ser enviado a todos os colaboradores via correio eletrónico ou correio, o que resultará na formulação de uma população bastante representativa e estruturada.

Meignant (1999) afirma que a forma de inquérito frequentemente praticada na maioria das organizações é o questionário anual, endereçado apenas para os superiores e responsáveis hierárquicos, no qual estes são interrogados sobre as necessidades formativas que consideram pertinentes atender no setor que têm a comando, tal como foi feito e será explorado no estudo de caso deste trabalho, na Câmara Municipal de Vila Real. No entanto, a aplicação deste tipo de questionário apresenta diversas vantagens e inconvenientes que se tornam pertinentes de explicação. Como vantagens este método permite uma qualificação das necessidades apresentadas, consegue abranger sem custos económicos de maior valor uma avultada percentagem da população, quer esta se encontre dispersa geograficamente ou não, dá aos responsáveis pela análise dos dados a possibilidade de cruzar informação e garante o anonimato dos inquiridos (Meignant, 1999). No que diz respeito aos inconvenientes, os questionários têm por norma uma baixa taxa de resposta, sendo por vezes os grupos de trabalhadores mais vulneráveis e com mais necessidades que respondem menos. Existe também o risco de não serem respondidos aos objetivos principais e, como já foi referido a carência de diálogo impossibilita o esquadrinhaamento de ideias que se poderiam mostrar importantes para a obtenção dos melhores resultados possíveis. Outro defeito do questionário reside na falta de capacidade de previsão em volta de necessidades futuras, e por último, é frequente que o intervalo de tempo entre o momento em que o questionário foi respondido e a chegada da oferta de formação, seja demasiado longo, podendo o trabalhar ter mudado de opinião ou o serviço ter mudado de atividade (Meignant, 1999).

Desta forma, é possível concluir que não existem instrumentos, métodos ou técnicas de análise de formação certos ou errados, a sua seleção deve ser feita mediante os meios disponíveis, com bom senso, rigor e profissionais experientes ou entendidos do assunto, para a que a utilização e conciliação de vários instrumentos e fontes informativas

seja utilizada da maneira mais correta transformando os resultados em dados viáveis e seguros.

3.4 Contextos de cooperação para a Formação Profissional

O facto de estarmos a viver uma era de inovação e desenvolvimento, na qual as novas práticas tecnológicas de informação e comunicação são uma constante, obriga a uma necessidade de responder a novos desafios incessantemente. A formação não fica indiferente a esta realidade, pois, a formação ao longo da vida é uma ajuda no avanço das organizações, globalizando-as e tornando-as mais atualizadas e competitivas (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

A União Europeia (EU, 2009; p.119/4) incentivou a um desenvolvimento da cooperação até 2020. Para isso demonstrou que a integração da aprendizagem ao longo da vida seria fundamental, apontando como ferramentas a educação e a formação, devendo estas serem sentidas em todos os contextos.

Atualmente surgem as redes interorganizacionais de cooperação, gestores e funcionários são confrontados com a necessidade de existir uma cooperação e comunicação ativa, com a partilha de informação e conhecimento com outras organizações, sendo esta uma estratégia baseada no desenvolvimento dos próprios recursos humanos (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

4. A Formação Profissional no caso específico da Administração Pública Portuguesa

O desenvolvimento de uma cultura de inovação e qualidade tem implícita a formação e aprendizagem constante das pessoas. Na Administração Pública a instigação no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores mostra-se ser fundamental (Carapeto e Fonseca, 2005).

A otimização do desempenho organizacional é hoje um dos grandes objetivos das empresas e, a elaboração de planos de formação e aprendizagem são processos essenciais para o alcance deste objetivo e para uma maior eficácia dos serviços (Carapeto e Fonseca, 2005). Porém, o panorama que se tem vindo assistir na APP é de uma redução dos orçamentos nesta área, acarretando algumas consequências como a redução de contratações externas e uma maior aposta na formação a nível interno, o que se transforma numa oportunidade de reforçar as competências internas e motivar os colaboradores (Carapeto e Fonseca, 2005).

Apesar disso, existem ainda algumas estratégias que as entidades públicas poderiam adotar para incitar a aprendizagem dos colaboradores em geral, como por exemplo:

- Tendo em conta os recursos disponíveis, fazer o possível para que a aprendizagem vá ao encontro das áreas de atuação temáticas;
- Criar mecanismos junto dos gestores de topo para que estes conseguissem esbater a linha entre aprendizagem e trabalho, incentivando os trabalhadores que têm a seu cargo a participar cada vez mais em ações de formação;
- Interligar a formação com os processos de atuação temáticos e com os processos dos recursos humanos;
- Oferecer possibilidades formativas ajustadas às necessidades reais dos colaboradores e das unidades orgânicas;
- Garantir uma boa monitorização das atividades de formação, bem como, assegurar a avaliação dos resultados;
- Assegurar a aplicação dos novos conhecimentos adquiridos no local de trabalho;

- Realizar um balanço final no qual seja perceptível a relevância, adequação, capacidades adquiridas e melhorias no desempenho do trabalhador em prol da participação numa determinada atividade formativa (Australian Public Service Commission e Australian National Audit Office, *cit in* Carapeto e Fonseca, 2005).

4.1 Planeamento da Formação Profissional

A aprendizagem contínua tem como principal objetivo desenvolver continuamente o potencial humano, dando a oportunidade as pessoas de adquirir novas competências e aptidões, devendo assim as formações incidir quer sobre temáticas culturais, quer sobre temáticas profissionais específicas ou gerais (Carapeto e Fonseca, 2005).

De maneira a satisfazer estas recomendações, a bibliografia especializada aconselha que no desenvolvimento de cada plano de formação sejam percorridas três fases fundamentais: o planeamento, a implementação e a avaliação. Cada uma destas fases é constituída pela realização de determinadas tarefas específicas (Carapeto e Fonseca, 2005).

4.1.1 Fases do plano de formação

1. Planeamento:

- Clarificar a missão, os objetivos e as necessidades formativas da instituição;
- Especificar a atividade e os objetivos a serem cumpridos por parte dos funcionários;
- Categorização de todos os grupos de trabalhadores existentes;
- Efetuar um registo frequente de comportamentos fundamentais para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- Examinar e criticar de maneira construtiva os comportamentos dos funcionários, de modo a enumerar possíveis melhorias na qualidade dos serviços prestados;

- Identificar erros de qualidade no serviço e averiguar formas eficazes de corrigir esses erros.

2. Implementação:

- Desenvolver e implementar os programas de formação;
- Após a realização das formações, deve apostar-se num processo de complemento à aprendizagem de modo a dar continuidade à aplicação dos conhecimentos adquiridos nas respetivas ações formativas;

3. Avaliação:

- Avaliar a repercussão da formação;
- Rever e reformular o plano de formação em caso de necessidade;
- Apresentar um feedback dos resultados a todos os envolvidos neste processo.

Posto isto, podemos concluir que os novos conhecimentos e novas capacidades adquiridas na formação deveriam ter uma aplicabilidade imediata (formação *just-in-time*), ou seja, para que o investimento não seja desperdiçado, a formação deveria ser seguida de programas nos quais as novas aptidões fossem aplicadas. Unicamente desta forma os formandos terão a capacidade de compreender com clareza a serventia das novas faculdades que adquiriram (Carapeto e Fonseca, 2005).

Em todo caso, a formação planificada deve sempre ter em conta as necessidades atuais e futuras, tanto do indivíduo como da instituição, porque a aprendizagem é uma responsabilidade partilhada tanto pelo colaborador como pela organização (Carapeto e Fonseca, 2005).

4.2 Avaliação da Formação

Para o sucesso das metas e estratégias que as organizações se propõem a atingir, tem sido visto ao longo deste trabalho que a formação é um recurso com grande peso nos

dias de hoje. Porém, para que a formação tenha o máximo de aproveitamento é essencial que a sua avaliação seja devidamente valorizada no seio das organizações de modo a que a sua realização seja executada de forma responsável e rigorosa.

A avaliação da formação mostra-se, deste modo, como um mecanismo estratégico ao dispor da tomada de decisão, como um alicerce à melhoria contínua das intervenções formativas. Para que a organização consiga avaliar com efetividade uma atividade de formação, é necessário que esta possua um modelo estruturado e capaz de oferecer um resultado esclarecedor (Carapeto e Fonseca, 2005).

Segundo Luís Cardoso (1998), existem diversos modelos conceituais que podem ser aplicados pelas organizações, contudo, existe um modelo basilar a ser seguido por parte das organizações, no qual, os responsáveis pela monitorização e avaliação da ação formativa têm de realizar preliminarmente atividades avaliativas (avaliação *ex-ante*) e, ao longo da formação criar dinâmicas que lhes permitam ir avaliando o seu decorrer (avaliação *on-going*), não assentindo que a avaliação seja realizada somente após a sua efetivação (avaliação *ex-post*) (Cardoso 1998, *cit in* Carapeto e Fonseca 2005).

Existem dois tipos de avaliação pelos quais as ações formativas podem ser alvo: um deles é a avaliação interna no qual o grande propósito é a melhoria da formação num formato geral. O segundo tipo de avaliação é a avaliação externa, na qual o objetivo primordial é a realização de um diagnóstico, no qual será descortinada a utilidade da formação e a sua respetiva rentabilização (Carapeto e Fonseca, 2005).

Por fim, um fator importante de ter em atenção no âmbito da avaliação e monitorização da formação, é que não é exclusivamente a parte orçamental que a organização vai despende para a realização do plano anual de formação, que deve ser integrante nos dados finais desse processo. Isto porque a avaliação da formação não se deve resumir à abordagem económica da temática, mas também, no seu impacto e eficácia no trabalho dos colaboradores (Carapeto e Fonseca, 2005).

Em suma, o propósito crucial da monitorização e avaliação da formação é que os resultados possam traduzir de forma útil e clara a relação custo/benefício, para que seja possível verificar a eficiência de todos os recursos, financeiros e humanos alocados à atividade formativa.

4.3 Ferramentas utilizadas na gestão da Formação

As principais ferramentas conhecidas no âmbito da gestão de formação, segundo Carapeto e Fonseca (2005) são:

1. “Política de aprendizagem”

Documento no qual estão presentes todas as intenções de aprendizagem a serem desenvolvidas na entidade pública, bem como, as diferentes orientações e responsabilidades das restantes unidades orgânicas e suas chefias.

2. “Manual para a Gestão de Formação e Desenvolvimento de Competências”

Documento portador dos princípios e orientações para todas as etapas da gestão da formação e, intentos para o desenvolvimento de competências.

3. “Guia de formadores internos”

Documento com objetivo de orientar os formadores internos.

4. “Guia para a Avaliação da Formação

Documento no que deverá dar apoio à avaliação da formação, esclarecendo todas as metodologias adotadas pela instituição.

5. “Plano Anual de Formação”

Documento no qual serão expostas todas as informações relevantes relacionadas com as atividades formativas planeadas para todo o ano.

6. “Programa Mensal do Plano de Formação”

Documento referente à agenda das atividades programadas para aquele mês, que deverá ser previamente divulgado para que seja permitida a inscrição de todos os interessados.

4.4 Uma solução para o futuro: O *eLearning*

A formação é uma das estratégias utilizadas pela Administração Pública para a sua contínua melhoria. Neste sentido, as entidades públicas devem procurar respostas inovadoras ao nível da formação para que seja possível responder às exigências dos recursos humanos que estão por si, cada vez mais informados e com interesses heterogéneos.

As novas tecnologias e as novas abordagens multimédia desempenham neste desenvolvimento um papel substancial. Estas dizem respeito à junção de suportes e recursos didáticos que empregam as recentes tecnologias tanto ao nível de tratamento de textos, imagens e sons, dando a hipótese de a participação ser à distância ou presencial. Um das possibilidades mais conhecidas que permite a aplicação do panorama apresentado é a utilização do *eLearning*, que embora já seja bastante conhecido ainda se encontra longe de se generalizar. O *eLearning* ademais de melhorar a qualidade da formação, acarreta em si uma vantagem muito valorizada por parte das organizações, este permite uma redução dos custos financeiros (Carapeto e Fonseca, 2005).

Este método formativo é sustentado por três critérios basilares, o primeiro é a transmissão em rede, o segundo, é o alcance ao utilizador final por meio de um computador, e por último, uma técnica de ensino ampla que vai além dos modelos tradicionais de formação (Rosenberg, 2000, *cit in* Carapeto e Fonseca, 2005).

Assim sendo, podemos concluir que as novas tecnologias permitem uma inovação nas modalidades formativas, uma formação singularizada, construída com foco nas necessidades de cada funcionário, podendo ser realizada no local de maior preferência por parte do formando e, com um acompanhamento *online* por parte de um profissional (Carapeto e Fonseca, 2005).

Para os dias de hoje, esta poderá ser uma solução formativa que tem tendências a se desenvolver, podendo mesmo acabar com bastantes dos entraves que possam desmotivar muitos dos colaboradores autárquicos a participar assiduamente em ações de formação.

5. Enquadramento do Estágio

5.1 O Município de Vila Real e a Câmara Municipal da Cidade

O estágio foi desenvolvido no Município de Vila Real, mais precisamente, nos Serviços de Gestão Administrativa e Recursos Humanos.

O município é “uma autarquia local que visa a prossecução dos objetivos e interesses próprios da população residente na circunscrição concelhia, mediante órgãos representativos eleitos” (Amaral, 2006: 256). Esses órgãos materializam-se na Assembleia Municipal, como órgão deliberativo, e a própria Câmara Municipal, como órgão executivo representado pelo Presidente da Câmara (art.º250.º da Constituição da República Portuguesa).

Vila Real é sede de concelho e capital de distrito. O Concelho é constituído por 20 Freguesias¹ e a população do concelho ronda os 52.000 habitantes, para uma área de cerca de 370 km² (website da Câmara Municipal de Vila Real, 2017).

Atualmente é a Câmara Municipal de Vila Real, no âmbito da administração local, e na sua qualidade de órgão executivo, aplica as orientações gerais e provém à gestão corrente dos vários campos que lhe são conferidos pela qualidade de pessoa coletiva que encerra. A sua missão passa por servir a população vila-realense, prestar um número de serviços adequado e desenvolver um conjunto alargado de atividades e iniciativas, procurando a satisfação das necessidades e a promoção da sua qualidade de vida e bem-estar. (website da Câmara Municipal de Vila Real, 2017). Neste âmbito, os objetivos estratégicos do Município de Vila Real baseiam-se na promoção do desenvolvimento económico, social e humano do município, numa visão ambiciosa no que diz respeito ao futuro do município e à participação ativa da comunidade na construção do mesmo. Regulamentar e gerir, sob sua responsabilidade, as áreas e matérias de competência municipal, nos termos e formas previstas na lei, indo de encontro ao interesse dos cidadãos do município, nomeadamente, à melhoria das suas condições de vida. Rentabilizar os recursos disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada, sustentada e

¹ Abaças, União das Freguesias de Adoufe/Vilarinho de Samardã, Andraes, Arroios, União das Freguesias de Borbela/Lamas de Ólo, Campeã, União das Freguesias de Constantim/Vale de Nogueiras, União das Freguesias de Nogueira/Ermidã, Folhadela, Guiães, União das Freguesias de São Tomé do Castelo/Justes, União das Freguesias de Mouços/Lamães, Lordelo, Mateus, Mondrões, União das Freguesias de Vila Real, Parada de Cunhos, União das Freguesias de São Miguel da Pena/Quintã/Vila Cova, Torgueda e Vila Marim.

moderna, de modo a reduzir as despesas correntes, promovendo a contenção de custos e o não aumento do endividamento de curto prazo. Poder aumentar a receita através de um aumento da eficácia dos serviços e de uma correta fiscalização dos incumprimentos existentes com uma atuação rápida e imediata (website da Câmara Municipal de Vila Real, 2017).

5.2 Serviços de Gestão Administrativa e Recursos Humanos

Inserido no Departamento Administrativo e Financeiro da Câmara Municipal de Vila Real, o gabinete dos Serviços de Gestão Administrativa e Recursos Humanos (SGARH) é constituído por um técnico superior, duas assistentes técnicas e um informático.

Os SGARH têm como principais objetivos assegurar todos e quaisquer procedimentos relacionados com os trabalhadores do Município de Vila Real, sendo os principais encargos deste gabinete, o processamento de salários, a validação de férias e requerimentos, organização e atualização de processos individuais, controlo e organização de horas de trabalho prestadas pelos trabalhadores, a realização de ofícios e comunicados aos trabalhadores, entre muitas outras funções, o gabinete é também responsável pela oferta e controlo de formação profissional e pela medicina no trabalho.

As atividades desenvolvidas no decorrer do estágio recaíram assim, essencialmente, no domínio da organização de documentos dos processos individuais dos trabalhadores e a sua digitalização; no registo de dados dos trabalhadores na aplicação informática de gestão do pessoal; na colaboração na preparação do Plano de Formação Profissional dos colaboradores; no controle dos exames e consultas médicas a realizar pelos funcionários no âmbito da medicina do trabalho; na colaboração da organização do processo de Avaliação e Desempenho dos trabalhadores e, no apoio na elaboração do relatório anual do Balanço Social.

6. Enquadramento Metodológico

6.1 Metodologia Utilizada

No desenvolvimento da investigação em geral foram utilizados diversos conjuntos de teorias, conceitos e técnicas, e análises sendo estes instrumentos metodológicos de carácter qualitativo e quantitativo, tornando assim a metodologia desta investigação mista.

Segundo Bogdan & Biklen (1994), o paradigma metodológico qualitativo é explicado por ser um método de investigação realizado no próprio local onde a problemática está inserida, neste caso a CM. Com a utilização deste método, o investigador tem a possibilidade de se valer de instrumentos que possibilitam a observação de ações e reações expressadas pela população alvo. Foram assim utilizados nesta investigação instrumentos como a observação comportamental, visto que é de máxima importância que não se desvalorize o contexto no qual as variáveis ações e reações decorrem, pois, estas estão involuntariamente correlacionadas com o ambiente envolvente e com os demais indivíduos circundantes (Bogdan & Biklen, 1994). A observação juntamente com a participação em conversas informais ao longo de todo o estágio tornaram-se técnicas extremamente benéficas, isto porque, a perceção sobre determinadas temáticas foi ficando ao longo do tempo muito mais clara e realista. A experiência de estágio mostrou-se uma mais-valia no *confronto* com a realidade burocrática, ou seja, na concretização *in loco* das práticas administrativas.

Todavia, mostrava-se logo de início inviável realizar uma investigação sem a utilização de um método científico das ciências exatas. O paradigma quantitativo caracterizado pela utilização de instrumentos que possibilitam uma análise de resultados maioritariamente estatística tornou possível uma observação e uma crítica perante a realidade mais concreta e determinada (Bogdan & Biklen, 1994). Este tipo de investigação destaca a utilidade de instrumentos de recolha de informação, como o questionário de resposta fechada e entrevistas estruturadas (Bogdan & Biklen, 1994).

A utilização de diversas técnicas adotados para a recolha de informação constitui uma das fases mais relevantes de todo o processo de investigação. Apesar de todos os procedimentos terem sido determinados no início do trabalho, surgiu a necessidade de

adaptação dos mesmos. De acordo com os autores Almeida & Pinto (1990), é possível enumerar algumas técnicas clássicas de investigação utilizadas pelas ciências sociais, como por exemplo, a análise documental, a observação, o inquérito por questionário.

No caso desta investigação, para conseguir responder de forma clara aos objetivos deste estudo foram utilizadas várias ferramentas de trabalho, desde a análise de documentação, legislação, levantamento bibliográfico, análise de *websites* de outros municípios, observação e aplicação de inquéritos por questionários.

No que se refere ao questionário este revelou-se como sendo o método mais prático, para através dele atingir um maior número de participantes e um maior rigor e exatidão nas respostas obtidas. O questionário elaborado intencionalmente a partir de uma linguagem simples e objetiva de modo a ser adequado a qualquer tipo de inquirido, foi constituído maioritariamente de questões fechadas, apresentando algumas alternativas de resposta para que os inquiridos tivessem a possibilidade de escolher as que mais lhes agradavam mediante as opções anteriormente estipuladas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Este tipo de inquérito acarreta consigo vantagens e desvantagens, segundo Quivy & Campenhoudt (2005) e, verificado nesta investigação, este inquérito trouxe consigo a possibilidade de quantificar uma enorme variedade de dados e também de proceder a variadas análises de correlação entre as informações recolhidas, minimizou dificuldades existentes relativamente ao tempo disponível, foi menos dispendiosa que outras possíveis técnicas a utilizar e, por fim, anulou a preocupação sentida por parte da população-alvo quanto ao anonimato. Contudo, também são denotadas desvantagens, tendo em conta que é um inquérito de administração direta, ou seja, é o próprio inquirido que responde, sendo que a adaptação dos inquiridos não é a melhor em todos os casos e, torna-se impossível controlar o ambiente nas quais as respostas são dadas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

6.2 Hipóteses

De acordo com a metodologia acima descrita, a técnica da observação comportamental dos colaboradores desta autarquia mostrou-se bastante relevante. No decorrer do estágio, e tendo estado sob a orientação do profissional responsável pela área da formação profissional, foi a determinado momento, exigido o envolvimento na programação e organização de atividades deste tipo. Consequentemente, surgiu a oportunidade de presenciar diversas conversas no âmbito desta temática, nas quais com a aplicação da técnica da observação foi possível um maior enriquecimento deste trabalho.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), a organização de uma investigação com base em hipóteses é sinónimo de dar à investigação rigidez e exatidão, isto porque, as hipóteses fornecem uma matriz direcional à investigação e, possibilitam após a recolha de dados o confronto das hipóteses com a realidade.

Como resultado, foram estruturadas para a realização da parte prática desta investigação um total de 5 hipóteses, que tiveram como base determinadas preconcepções sentidas nos trabalhadores da CM de Vila Real no que diz respeito ao tema em estudo. A verificação destas hipóteses, através na análise dos questionários recolhidos, dar-nos-á a possibilidade de afirmar ou não a assertividade dos pontos de vista evidenciados por parte da população alvo. Assim, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1: É expectável que trabalhadores com um nível superior de antiguidade não deem tanta importância à formação profissional.

H2: São verificadas diferenças por sexo, no que diz respeito à importância concedida à formação profissional.

H3: É verificável que os principais incentivos que levam os colaboradores autárquicos à participação de ações de formação são a possibilidade de melhorar o seu desempenho atual e conseguir progredir na carreira.

H4: Os colaboradores autárquicos sentem-se devidamente incentivados pelos seus superiores hierárquicos a participar regularmente em ações de formação.

H5: Será possível verificar que apesar de, até ao ano de 2017 ainda nunca ter existido no município um plano de formação, os seus trabalhadores consideram bastante relevante a sua realização.

6.3 Caracterização da População Alvo

O universo de funcionários da Câmara Municipal em estudo é constituído por um total de 344 indivíduos, divididos pela administração direta e indireta do município.

No que diz respeito à sua estrutura orgânica, a CM apresenta como unidades de serviços a nível meso os Departamentos e Divisões e, a nível micro, as suas unidades funcionais são os gabinetes e serviços (Anexo 2). Seguidamente será apresentada uma caracterização do total de colaboradores do município, sendo realçadas características como o sexo, escalão etário, relação jurídica com o município, carreira profissional, nível de antiguidade e habilitações literárias.

Tabela 1 - Nº de Efetivos por grupo profissional, relação jurídica e sexo

Grupo/ cargo/ carreira/ modalidades de vinculação	CTFP por tempo indeterminado		Comissão de Serviço		Total
	M	F	M	F	
Dirigente Intermédio	--	--	7	5	12
Técnico Superior	26	52	--	--	78
Assistente Técnico	28	42	--	--	70
Assistente Operacional	110	45	--	--	155
Informática	9	1	--	--	10
Outros (inclui fiscais e GAP)	12	1	4	2	19
Total	185	141	11	7	344

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

De acordo com a Tabela 1, podemos verificar que no total 57% (196) dos colaboradores são do sexo masculino e 43% (148) dos colaboradores do sexo feminino. A carreira profissional com um maior número de funcionários é a de Assistente Operacional, sendo o seu total uma percentagem de 45% (155) de todos os recursos humanos do Município.

Tabela 2 - N.º de Efetivos por grupo/cargo/carreira/escalon etário e sexo

Grupo/cargo/carreira/ etário e género	30-39		40-49		50-59		60-69		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente Intermédio	1	1	2	4	3	--	1	--	12
Técnico Superior	6	15	13	24	5	12	2	1	78
Assistente Técnico	4	4	12	14	10	20	2	4	70
Assistente Operacional	11	3	17	19	62	18	20	5	155
Informática	4	--	3	--	2	1	--	--	10
Outros	3	2	3	1	7	--	3	--	19
Total	29	25	50	62	89	51	28	10	344

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

Após a análise da Tabela 2, no âmbito do escalon etário é verificável que 40% (140) dos recursos humanos da instituição se encontra no escalon etário dos 50-59 anos e, apenas 16% (54) do total de colaboradores tem uma idade inferior a 39 anos.

Tabela 3 - N.º de efetivos por grupo/cargo/carreira/nível de antiguidade e sexo

Grupo/cargo/carreira/ antiguidade e género	1-9		10-19		20-29		30-39		40 ou mais		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente Intermédio	2	2	3	2	--	1	2	--	--	--	12
Técnico Superior	10	21	9	20	4	8	3	2	--	1	78
Assistente Técnico	6	7	13	12	4	15	5	7	--	1	70
Assistente Operacional	16	17	24	20	25	6	44	2	1	--	155
Informática	1	1	5	--	2	--	1	--	--	--	10
Outros	4	2	2	1	2	--	7	--	1	--	19
Total	39	50	56	55	37	30	62	11	2	2	344

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

No que concerne ao nível de antiguidade, através da observação da Tabela 3 é possível constatar que 58% (200) da população alvo exerce funções no município há menos de 20 anos. Os restantes 42% (144) dividem-se pelos restantes níveis de antiguidade, principalmente no intervalo de 20 a 29 anos e de 30 a 39 anos.

Tabela 4 - N.º de efetivos por grupo/cargo/carreira/segundo o nível de habilitação literária e sexo

Grupo/cargo/carreira/ habilitação literária e género	4 anos escolaridade		6 anos de escolaridade		9.º ano ou equivalente		11.º e 12.º ano ou equivalente		Ensino Superior		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Dirigente	--	--	--	--	--	--	--	--	7	5	12
Intermédio	--	--	--	--	--	--	--	--	26	51	78
Técnico Superior	--	--	--	--	7	8	18	31	3	2	70
Assistente Técnico	48	3	26	9	23	12	11	21	2	--	155
Assistente Operacional	--	--	--	--	1	--	3	--	5	1	10
Informática	2	--	1	--	6	1	3	--	4	2	19
Outros	50	3	27	10	37	21	35	53	47	61	344
Total											

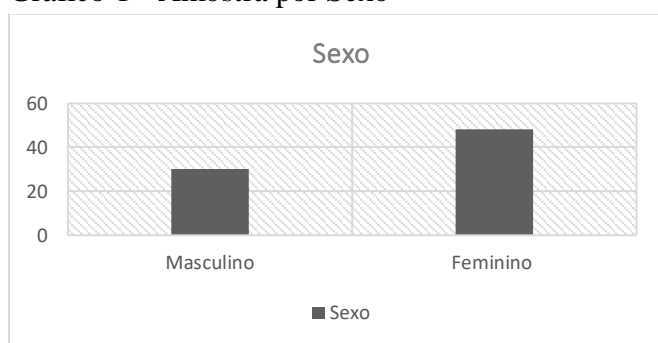
Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

No que diz respeito às habilitações literárias destes funcionários, 43% (148) não apresenta o 12º ano de escolaridade, sendo que destes, 15% (53) tem apenas o 4º ano, 11% (37) tem o 6º e 17% (58) apresenta o 9º ano. Apresentam concluído o 12º ano de escolaridade, 25% (88) do total de recursos humanos da instituição e, 31% (108) frequentou e tem formação académica.

6.4 Caracterização da Amostra Populacional

Tendo-se procurado obter uma amostra diversificada, foi aplicado um questionário ao qual responderam 78 colaboradores autárquicos num total de 344. A amostra selecionada pertence a vários departamentos, cargos e categorias profissionais, de ambos os sexos e dos vários níveis educativos/escolares e com uma faixa etária entre os 18 e os 65 anos. Este grupo de colaboradores trabalha maioritariamente no edifício da câmara municipal porque, apesar de ser mais acessível também apresentava as características mais favoráveis e pertinentes para respostas mais contextualizadas e cientes do tema em estudo.

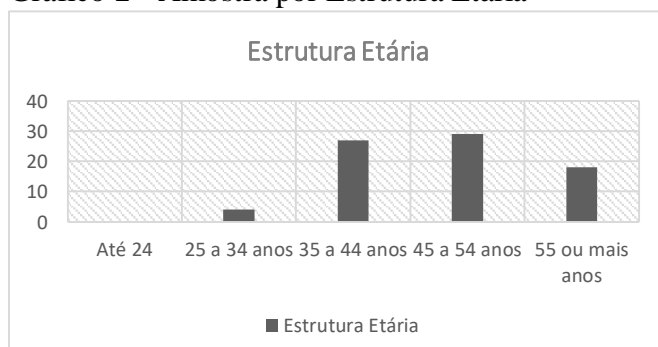
Gráfico 1 - Amostra por Sexo



Fonte: Adaptado do estudo da Instituição

No que diz respeito à caracterização da amostra por sexo, podemos verificar que 38,5% (30) dos inquiridos correspondem ao sexo masculino e 61,5% (48) ao sexo feminino.

Gráfico 2 - Amostra por Estrutura Etária



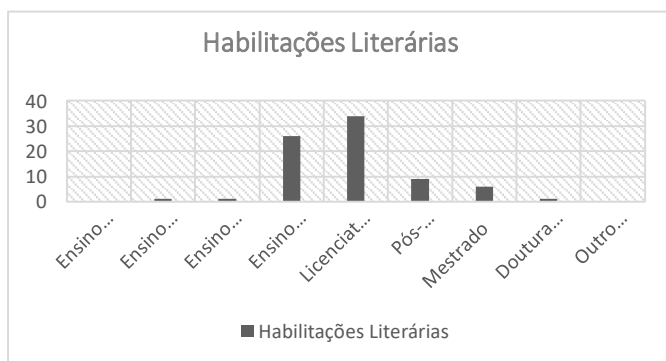
Fonte: Adaptado do estudo da Instituição

A instituição não apresenta trabalhadores de idade inferior a 24 anos, sendo a percentagem de trabalhadores entre os 25 e os 34 anos bastante reduzida, encontrando-se

representada apenas por 5,1% do total de funcionários inquiridos. No intervalo entre os 35 e os 44 anos o número de trabalhadores reflete-se numa percentagem de 34,6%, com maior número de colaboradores integrantes desta amostra, temos o intervalo correspondente às pessoas entre os 45 e 54 anos com uma percentagem de 37,1%, por último, os restantes 23% dispõem de uma idade igual ou superior a 55 anos.

Verificamos, deste modo, que a amostra é constituída na sua maioria (60,1%) por colaboradores de idade superior a 45 anos, representando com sucesso a população alvo no geral. Denotamos infelizmente, uma significativa falta de colaboradores com idades entre os 18 e os 35 anos, o que nos demonstra que na estrutura de recursos humanos do município e, por consequente, na amostra não é possível encontrar jovens trabalhadores. Esta constatação leva-nos a inquirir sobre outras variáveis e possíveis relações, nomeadamente no que diz respeito ao grau de escolaridade dos colaboradores, da sua receptividade e proatividade relativamente ao ganho de novas competências e valorização do conhecimento, entusiasmo perante a possibilidade de implementação de um plano de formação e, sobre as principais motivações que influenciam o funcionário a participar de ações de formação.

Gráfico 3 - Amostra por Habilitações Literárias



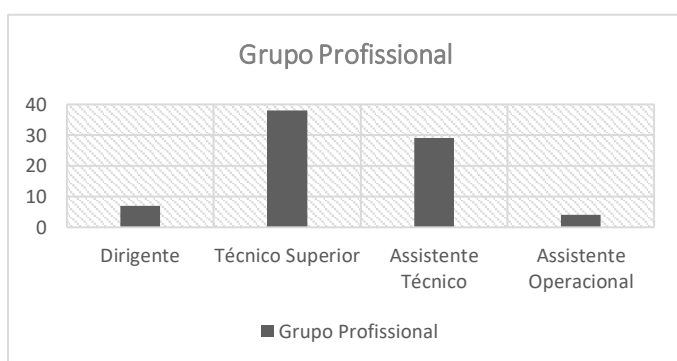
Fonte: Adaptado do estudo da Instituição

No âmbito das habilitações literárias, no que concerne ao ensino superior, 43,6% (34) da amostra apresenta o grau académico de licenciado. Com pós-graduação existem na instituição um total de 11,5% (9) funcionários; relativamente aos colaboradores com mestrado, estes constituem um total de 7,7% (6) e, apenas uma pessoa detém doutoramento, ou seja, 1,3%. Dos restantes 36% (28) dos colaboradores, 33,3% (26) têm

o 12 anoº de escolaridade, restando apenas dois colaboradores, ou seja, 2,6%, um com o 9º ano de escolaridade e o outro com o 6º ano de escolaridade.

Os resultados verificados no campo das habilitações literárias não espelham tão claramente a realidade verificada na caracterização da população alvo no geral devido ao facto dos inquiridos serem maioritariamente trabalhadores no edifício municipal, sendo naturalmente depreendido que, neste contexto, sua a maioria detenha o 12º ano de escolaridade e sejam detentores de um grau de ensino superior.

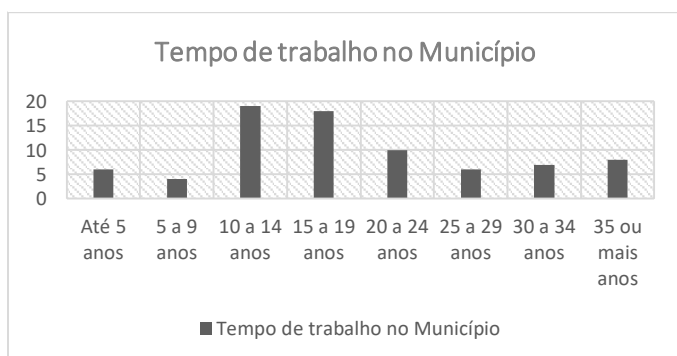
Gráfico 4 - Amostra por Grupo Profissional



Fonte: Adaptado do estudo da Instituição

No que se refere ao grupo profissional a amostra é constituída por um total de 9% (7) de dirigentes, 48,7% (38) são técnicos superiores, fazendo deste grupo profissional o mais inquirido neste estudo. Os demais inquiridos dividem-se entre a carreira de assistente técnico e assistente operacional, sendo as percentagens de 37,2% (29) e 5,1% (4) respetivamente.

Gráfico 5 - Amostra por Tempo de trabalho no Município

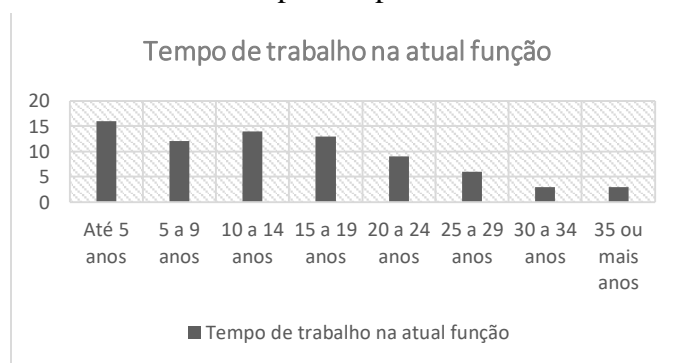


Fonte: Adaptado do estudo da Instituição

Analisando o tempo de trabalho da amostra no município, podemos concluir que a maior parte dos colaboradores que responderam ao inquérito exercem funções nesta

instituição em dois principais intervalos, estando o primeiro compreendido entre os 10 a 14 anos e o segundo entre os 15 a 19 anos. A fração total de colaboradores destes dois intervalos é de 47,4% (37), dividindo-se respetivamente numa percentagem de 24,3% (19) e 23,1% (18). Relativamente aos que se encontram há menos tempo a trabalhar no município, ou seja, entre 0 a 9 anos precede-lhes uma percentagem total de 12,8% (10), no intervalo entre os 20 e 24 anos temos 12,8% (10) da amostra e, entre os 25 e 29 anos a percentagem correspondente é de 7,7% (6). Os de maior antiguidade de trabalho encontram-se entre os dois últimos intervalos de tempo, estando estes compreendidos entre os 30 a 34 anos de trabalho e os que detêm mais de 35 anos de serviço, as percentagens destes intervalos são de 9% (7) no primeiro intervalo e de 10,2% (8) no segundo como podemos verificar no gráfico a cima.

Gráfico 6 - Amostra por tempo de trabalho na atual função



Fonte: Adaptado do estudo da instituição

A respeito do tempo de trabalho na atual função a amostra mostra-nos que 21% (16) dos funcionários se encontram até 5 anos no exercício da função atual, 15,5% (12) encontra-se no intervalo de 5 a 9 anos, 18% (14) situa-se entre os 10 a 14 anos, 17% (13) por conseguinte está no intervalo dos 15 a 19 anos. Há mais de 20 anos e menos de 24 na função atual temos um total de 12% (9) da amostra e no intervalo de 25 a 29 anos a percentagem correspondente é de 8% (6), por fim, os restantes 8% (6) dividem-se de igual forma entre os intervalos de 30 a 34 anos e de mais de 35 anos.

6.5 A Câmara Municipal de Vila Real e a Formação Profissional

A Câmara Municipal de Vila Real teve, este ano, a sua primeira iniciativa no que diz respeito à formulação do seu primeiro Plano de Formação, até à data as ações de formação frequentadas pelos trabalhadores não tinham qualquer tipo de planeamento prévio, iam por sua vez surgindo ao longo do ano e, autorizadas ou não consoante a pertinência da mesma para o exercício de funções do colaborador. Contudo, a necessidade de fazer um planeamento anual das principais necessidades de formação dos trabalhadores tornou-se real e foi nesse sentido que se encetou esta iniciativa.

Este Programa de Formação visa essencialmente dar continuidade ao processo formativo da CM de Vila Real, disponibilizando ao colaborador autárquico novas competências para que as mesmas possam contribuir para a satisfação do munícipe no que concerne à qualidade dos serviços prestados pela Câmara Municipal.

Nesse sentido, a formação visará sobretudo apoiar a requalificação dos colaboradores municipais, assim disponibilizando determinados conhecimentos, promovendo a eficiência e eficácia no Município e potenciando o desenvolvimento local.

6.5.1 O processo de Construção e Implementação de um Plano de Formação

Para uma boa implementação de um plano de formação tem de existir, anteriormente, uma boa construção do mesmo. O processo de formulação deste plano de formação em específico teve por sequência seis fases distintas de trabalho. A primeira fase consistiu, no diagnóstico ou levantamento de necessidades. Este diagnóstico foi realizado através de um inquérito que foi respondido por alguns chefes de divisão, chefes de serviços e também por alguns funcionários, culminando num total de 20 inquéritos respondidos.

A segunda fase de trabalho compreendeu uma análise rigorosa de todos os inquéritos transformando-se os resultados em tabelas de fácil interpretação e rápida leitura. Posto isto, a terceira fase, foi simplificada sendo apenas necessário a identificação das atividades formativas mais relevantes para os colaboradores autárquicos deste município. Na quarta fase de trabalho, foi realizada uma análise detalhada de toda a

informação recolhida que proporcionou aos responsáveis pela elaboração do plano de formação, uma organização eficiente de todos os dados, que por sua vez, iriam resultar na proposta final referente ao plano de formação para o ano de 2018 da Câmara Municipal de Vila Real.

Por fim, a penúltima fase de trabalho comporta o desenvolvimento e execução do plano estruturado nas fases anteriores, ao longo de todo o ano. Não menos importante, em último, temos a fase de acompanhamento e avaliação de todo o processo formativo que irá decorrer nos próximos 12 meses. A formação é acompanhada sistematicamente pelos técnicos. Contudo, no final será recolhido o feedback dos formandos e formadores, relativamente às condições das salas, à documentação, ao interesse dos formandos bem como à qualidade dos formadores. Posto isto, o feedback, será de extrema relevância uma vez que nos dará uma visão integrada de todo o procedimento formativo e da sua pertinência na ação.

Após a 4ª fase de desenvolvimento deste projeto, o plano de formação foi validado pelo diretor do departamento administrativo e financeiro, tendo em vista a sua adequação à missão da organização e as capacidades instaladas. A partir da validação dos resultados, foi dada prioridade às seguintes áreas de formação: Auditoria e Controlo Interno, Contabilidade e Finanças, Contraordenações e Execuções Fiscais, Gestão Pública, Contratação Pública, Urbanismo e Ambiente, Novos Programas Comunitários Europeus, Gestão de Recursos Humanos, Bibliotecas e Museus, Secretariado e Atendimento e, por fim, outras áreas diversas.

Este plano de formação visa essencialmente desenvolver competências-chave nos domínios do desenvolvimento interpessoal, na qualificação profissional e nas competências técnicas. Para este efeito foi realizado um quadro síntese no qual, foram distinguidas as formações mais assinaladas por área (Tabela 5).

Tabela 5 - Resultados do levantamento de necessidades realizado aos colaboradores do município

Auditoria e Controlo Interno	O Sistema de Controlo Interno na Administração Pública
Contabilidade e Finanças	Documentos previsionais e execução orçamental no quadro

Contraordenações e Execuções Fiscais	Fiscalização e as Contraordenações de natureza urbanística
Gestão Pública	Gestão de Equipas
Contratação Pública	O Código dos Contratos Públicos Revisto
Urbanismo e Ambiente	Regime Jurídico de Urbanização e Edificação
Novos Programas Comunitários Europeus	Candidaturas Fundos Europeus
Gestão de Recursos Humanos	SIADAP
Bibliotecas e Museus	Gestão Cultural
Secretariado e Atendimento	Atendimento ao Público
Áreas Diversas	Ambiente (Limpeza e Salubridade, Jardinagem, Manutenção de Equipamentos)

Fonte: Adaptado de documentos internos do departamento de Recursos Humanos

6.5.2 Balanço social 2017: Formação Profissional

O balanço social é um instrumento de planeamento e gestão dos recursos humanos, inserido no ciclo anual de gestão, estando consagrado no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, no Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado, assim como no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

Assim, refletem-se nos quadros seguintes uma série de indicadores sobre a organização do Município de Vila Real no ano de 2017 e sobre os seus recursos humanos, em específico no que diz respeito da formação profissional.

Tabela 6 - Contagem das ações de formação profissional

Tipo de ação	Menos de 30 horas	De 30 a 59 horas	De 60 a 119 horas	120 Horas ou mais
Externa	187	4	2	2

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

De acordo com a Balanço Social do ano 2017 realizado pelos serviços de gestão administrativa e recursos humanos podemos observar que todas as ações de formação nas quais os colaboradores do município participaram foram externas e sem planeamento prévio. Posto isto, o total de ações de formação no município foi de 195.

Tabela 7 - Despesas anuais com formação profissional

Despesas anuais	Valor
Ações de formação externas	19.032,82€

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

Por último, no âmbito da formação profissional, destaca-se o valor despendido pelo município para que os seus colaboradores participassem destas ações. O valor no ano de 2017 culminou num montante de 19.032,82€.

Tabela 8 - Contagem das horas despendidas em ações de formação profissional por carreira segundo o tipo de ação

Carreira Profissional	Número de horas despendidas em ações externas
Dirigente Intermédio	411
Técnico Superior	1851,1
Assistente Técnico	128,5
Assistente Operacional	156
Outros	56
Total	2.602,6

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

Com a análise da tabela 8 podemos concluir que o grupo profissional que mais horas despendeu para a formação profissional foram os Técnicos Superiores, seguindo-se dos Dirigentes. Com menos horas despendidas em formação encontra-se os colaboradores pertencentes ao grupo profissional denominado de Outros, nos quais se encontram os Fiscais Municipais e os funcionários do Gabinete de Apoio à Presidência (GAP).

Tabela 9 - Contagem dos participantes em ações de formação profissional por carreira segundo tipo de ação

Carreira Profissional	Número de participantes em ações externas
Dirigente Intermédio	35
Técnico Superior	131
Assistente Técnico	15
Assistente Operacional	6
Outros	8
Total	195

Fonte: Balanço Social do ano 2017 da Instituição

No que diz respeito ao número de participantes em ações de formação como é possível constatar o grupo profissional que se destaca é o dos Técnicos Superiores. Contudo, é importante salientar que o grupo profissional com maior número de colaboradores, os assistentes operacionais, é o que tem um número inferior de participantes em ações de formação.

7. Análise de Resultados

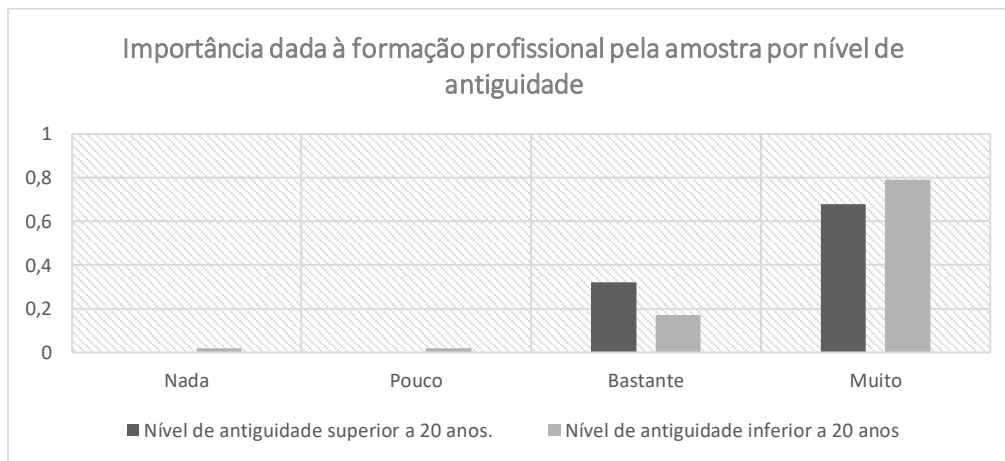
Neste ponto serão apresentados os resultados obtidos e a discussão que os mesmos permitem elaborar. Pretende-se compreender a perceção dos funcionários deste município no que concerne a algumas questões específicas, tendo por base o inquérito por questionário que foi aplicado e a experiência de estágio.

7.1 Resposta às hipóteses de investigação

- H1: É expectável que trabalhadores com um nível superior de antiguidade não deem tanta importância à formação profissional.

Com a elaboração desta hipótese pretendemos perceber a importância atribuída à formação profissional e se esta varia consoante o tempo (antiguidade) que os funcionários trabalham no município. Tendo em conta as respostas dadas nos questionários, o seguinte gráfico apresenta os resultados obtidos no que concerne a esta hipótese.

Gráfico 7 - Importância dada à formação profissional pela amostra por nível de antiguidade



Fonte: Inquérito por questionário

De acordo com o Gráfico 7, não se verifica que os trabalhadores com um nível de antiguidade superior deem menos importância à formação profissional do que os trabalhadores com menos anos de trabalho na instituição. Pelo contrário, 67,8% (21) dos funcionários que têm uma relação de trabalho com o município há mais de 20 anos

consideram que a formação é “Muito” importante e os restantes 32,2% (10) dos trabalhadores dessa condição, assiná-la a formação como “Bastante” importante.

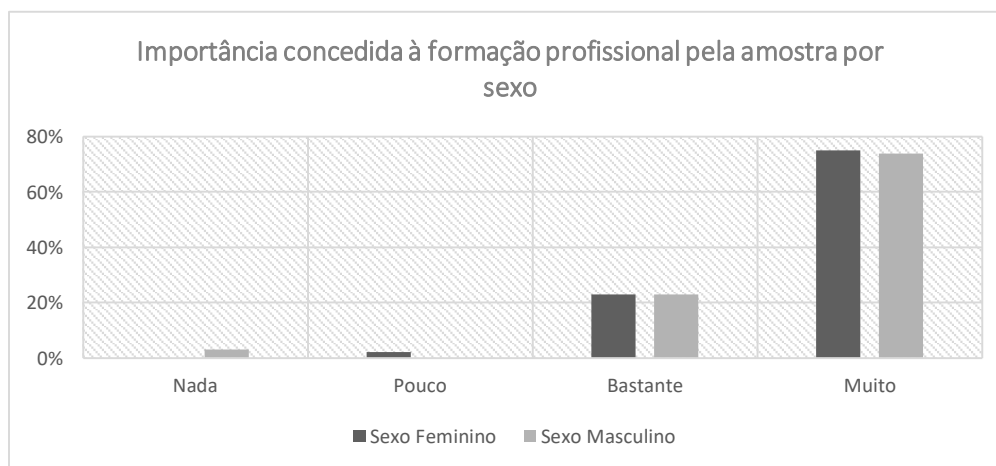
Comparando os resultados dos colaboradores com mais de 20 anos de trabalho com os que estão há menos de 20 anos, podemos validar que as diferenças não são assim tão colossais, existindo dessa categoria apenas 4% (2) que desvaloriza a formação, apontando-a como “Nada” e “Pouco” importante, isto porque, por fim, é possível constatar que 17% (8) dos funcionários mais recentes da amostra indica a formação como “Bastante” importante e, 79% (37) como “Muito” importante.

Em termos gerais, 74% (54) de toda a amostra aponta a formação como “Muito” importante, 23% (18) considera-a “Bastante” importante e, aproximadamente 2,6% (2) assinala a formação como “Nada” e “Pouco” importante.

- H2: São verificadas diferenças por sexo no que diz respeito à importância concedida à formação profissional.

É desejável que não haja diferenças por sexo no que diz respeito à importância concedida à formação profissional. No entanto, quisemos verificar se o cenário desejável se confirma, apresentando os resultados dos questionários no gráfico a baixo.

Gráfico 8 - Diferenças por sexo, no que diz respeito à importância concedida à formação profissional por parte da amostra.



Fonte: Inquérito por questionário

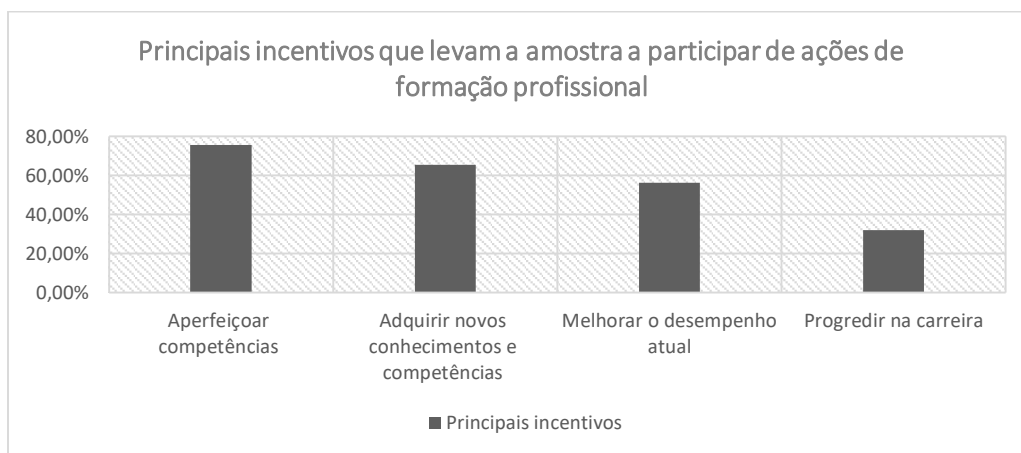
Após a análise dos questionários não verificamos discrepâncias por sexo, no que diz respeito à importância dada à formação. Tanto no sexo feminino como no sexo

masculino, a importância dada maioritariamente à formação é “Muito” elevada, apresentando valores de 75% e 74% respetivamente. Posto isto, podemos concluir que as percentagens são praticamente iguais e que na sua generalidade, toda a amostra populacional inquirida considera a formação profissional muito importante.

- H3: É verificável que os principais incentivos que levam os colaboradores autárquicos à participação de ações de formação são a possibilidade de melhorar o seu desempenho atual e conseguir progredir na carreira.

Através da elaboração desta hipótese tencionamos ter uma perceção mais realista sobre as principais razões que incentivam os colaboradores autárquicos a participar em ações de formação. Visto que os funcionários têm de se sentir motivados relativamente ao seu percurso profissional, consideramos importante tentar perceber se os inquiridos consideram a formação profissional como uma mais-valia no seu desempenho atual e consequentemente na progressão da sua carreira.

Gráfico 9 - Principais incentivos identificados pela amostra para a participação de ações de formação profissional.



Fonte: Inquérito por questionário

Após a análise dos questionários recolhidos, é possível verificar que dentro das opções de escolha apresentadas à amostra a mais assinalada como incentivo à participação em ações de formação foi a possibilidade de “Aperfeiçoar competências” tendo esta opção sido assinalada por 75,6% (59) do total de inqueridos,

No que concerne à possibilidade de melhorar o desempenho atual e progredir na carreira, perante as respostas dadas pela amostra verificamos que estas possibilidades

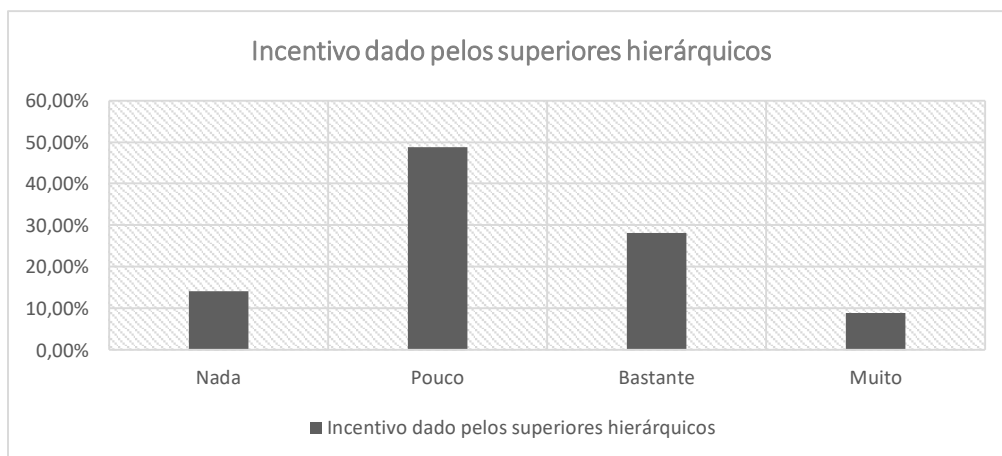
ainda não são diretamente associadas por parte dos trabalhadores deste município à formação profissional, isto porque, estas opções foram as menos assinaladas como podemos observar no Gráfico 9.

- H4: Os colaboradores autárquicos sentem-se devidamente incentivados pelos seus superiores hierárquicos a participar regularmente em ações de formação.

O tipo de relação estabelecida por um funcionário e o seu superior hierárquico é uma das condicionantes que mais influencia não só a produtividade do trabalhador mas também a sua satisfação com o seu trabalho. Assim, torna-se fundamental tentar expor resultados que verifiquem o quanto, na perceção do colaborador, este se sente motivado pelo seu superior hierárquico, no que concerne à participação em ações de formação.

Com objetivo de ver esclarecida esta hipótese foram analisadas todas as respostas dadas no questionário sobre este assunto e seguidamente, traduzidas no próximo gráfico.

Gráfico 10 - Perceção por parte da amostra do incentivo dado pelos superiores hierárquicos.



Fonte: Inquérito por questionário

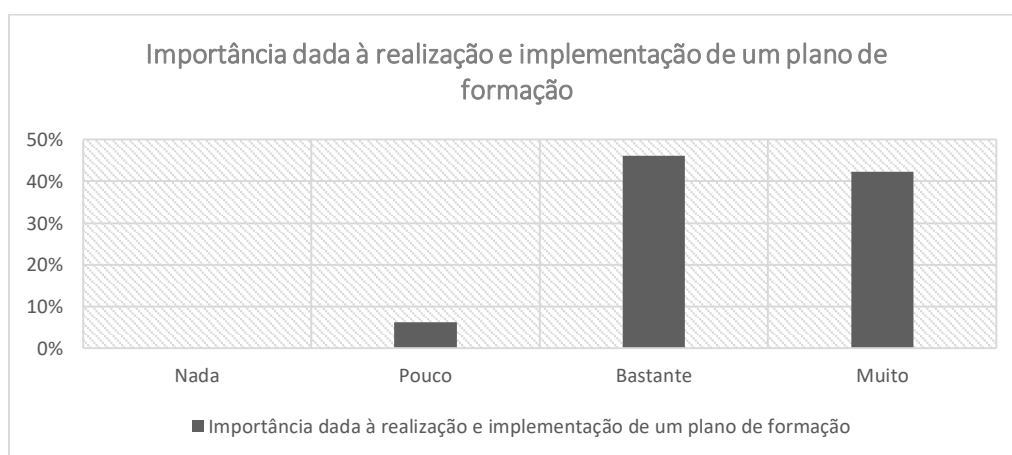
Conforme expressado no Gráfico 10, é perceptível que a maioria da amostra não se sente incentivada por parte dos seus superiores a participarem ações de formação, 62,8% (49) dos colaboradores assinala que o incentivo é pouco ou mesmo nenhum. Todavia, dos restantes 37,1% (29), 8,9% (7) responde que se sente muito motivado pelos seus superiores e, 28,2% (22) do total da amostra refere que o apoio à frequência de ações de formação chega mesmo a ser bastante.

- H5: Será possível verificar que apesar de até ao ano de 2017 ainda nunca ter existido no município um plano de formação, os seus trabalhadores consideram bastante relevante a sua realização.

De acordo com a literatura analisada, foi possível perceber a importância de um plano de formação bem estruturado – este é mesmo considerado com uma das ferramentas de gestão da formação mais importantes. Nunca tendo existido nesta CM um plano de formação em vigor, e sendo esta uma ferramenta de gestão da formação muito recentemente adotada pela instituição, achamos indispensável realizar uma análise sobre a relevância dada pelos colaboradores desta autarquia à realização e implementação de um plano de formação estruturado às necessidades por eles assinaladas.

Foi possível com a aplicação e posterior análise do questionário representar graficamente a opinião da amostra relativamente a esta temática.

Gráfico 11 - Importância dada pela amostra à realização e implementação de um plano de formação



Fonte: Inquérito por questionário

Tendo em consideração os colaboradores autárquicos que responderam ao inquérito, podemos constatar que a sua grande maioria, ou seja, 88,4% (69) consideram a realização e implementação de um plano de formação “Muito” ou “Bastante” importante. Estes funcionários municipais na sua maioria apontam como justificação para a sua resposta o facto de que um plano de formação permite, uma maior equidade na distribuição da formação, uma adequação da oferta formativa às reais necessidades dos trabalhadores e, uma melhoria do funcionamento geral dos serviços do município.

7.2 Considerações finais relativamente à amostra

Com a aplicação do inquérito por questionário foi possível retirar uma série de outras conclusões relevantes para o estudo desta temática. No que diz respeito à frequência com que a amostra participa em ações de formação, os resultados foram bastante positivos, sendo verificável que 78,9% (62) do total dos inqueridos costuma frequentar ações de formação regularmente, existindo apenas uma reduzida parcela de profissionais que afirma não comparecer com regularidade em formações, isto é 21,1% (16).

Um facto não tão positivo que foi possível verificar com estes questionários foi que do total da amostra apenas 10,2% (8) consideram o *eLearning* uma forma adequada de receber formação o que nos mostra que o potencial das tecnologias, que desempenha um papel fundamental na procura de soluções inovadoras ao nível da formação, tal como foi demonstrado ao longo da revisão da literatura, ainda não está perto de ser utilizado de forma natural por estes colaboradores, isto porque 78,2% (61) ainda é da opinião que a formação em sala continua a ser a forma mais apropriada para a realização de ações de formação.

Outro aspeto que vale apena salientar, e que vem de encontro a opinião dada por muitos autores ao longo deste estudo é o importante equilíbrio que deve existir entre a realização tanto individual como profissional no que concerne à formação profissional. Essa necessidade também foi perceptível nos colaboradores da CM de Vila Real pois, no decorrer do questionário não descoraram questões nas quais eram interrogados por áreas de formação pessoal, sendo uma das mais assinaladas a formação para o desenvolvimento social e pessoal, assim como, resolução de conflitos e, comunicação com o público. Relativamente às áreas de formação técnicas foram mais assinaladas áreas como as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), a gestão de serviços públicos e, competências de trabalho em equipa.

Por último, é importante perceber a opinião da amostra quanto à pertinência e adequação das ações de formação das quais têm sido participantes quanto, à sua aplicação no contexto laboral, sobre esta perspetiva os dados recolhidos mostram-nos que do total de indivíduos que responderam a esta questão (70), 6,4% (5) classificaram as formações nas quais participaram com “Insuficiente”, 26,9% (21) classificaram-nas com

“Suficiente”, 48,7% (38) consideraram-nas como “Boa” e, por fim, 7,6% (6) foram da opinião de que as formações das quais têm participado se adequaram perfeitamente ao seu contexto laboral, tendo-as classificado como “Excelentes”.

Conclusões e Reflexões Finais

Atualmente, de acordo com a revisão da literatura realizada neste relatório, o novo paradigma que podemos observar nas instituições encontra-se focado na noção da aprendizagem ao longo da vida, evidenciado a igualdade de oportunidades (em termos de género e de acesso à formação) por meio de uma pluralidade de contextos de aprendizagem.

Com o objetivo das organizações continuarem a inovar, podemos concluir que estas necessitam de indivíduos com perfis de competências adequados, a administração pública portuguesa continua a caminhar neste sentido, sendo que a gestão de recursos humanos tem vindo a progredir para se tornar num aliado estratégico para à modernização. As novas políticas e práticas na gestão dos funcionários das instituições tem vindo a contribuir para a construção de bons ambientes de trabalho, nos quais os colaboradores se sentem mais felizes e motivados, apresentando níveis de desempenho mais elevados.

Para tal, existe uma necessidade cada vez maior de obtenção de aptidões para o desempenho integrado de uma profissão a par de uma cidadania plena e ativa. Neste sentido, é possível concluir que é necessário que o investimento nas pessoas e consequentemente, nas organizações, para que estas evoluam e deixem de lado a visão de uma formação utilitarista e dispendiosa, vista como um custo, passando a ser considerada como algo benéfico de igual modo para o trabalhador e para a instituição.

De acordo com o que foi apresentado no enquadramento teórico é legítimo afirmar que a necessidade de tornar os vários profissionais mais capazes nas mais variadas área de trabalho é um benefício para as entidades empregadoras, isto porque a maior capacitação dos recursos humanos de uma determinada instituição acaba por resultar numa maior eficiência e eficácia de aproveitamento dos seus recursos humanos. Nem todas as instituições públicas incentivam os seus colaboradores a receber formação, o que pode transformar as organizações públicas em organizações mais atrasadas e retrogradadas, isto, porque o não desenvolvimento de uma oferta formativa estruturada e planeada por parte da entidade empregadora conduz nos casos em que o funcionário tenha interesse, a uma procura por conta própria da formação necessária à melhoria do seu desempenho individual e de competências, no caso de não ser sentida por parte do colaborador esta

necessidade de continuar a evoluir, estes se transformem com o passar do tempo em funcionários desatualizados e vinculados a técnicas pouco modernizadas. É com a formação profissional no local de trabalho que as instituições e os seus recursos humanos conseguem adquirir ferramentas para fazer face as vicissitudes que o ambiente externo consegue provocar no seu interior (Fialho, Silva, Saragoça, 2013).

A mundialização do setor económico juntamente com a globalização das novas tecnologias e a padronização do consumo, são fatores que não podem ser desvalorizados pelas organizações, caso estas queiram ser competitivas e ter uma presença forte no mercado. Assim, é indispensável a implementação de políticas de GRH nas quais os processos formativos advenham de estratégias que tornem a formação numa cultura organizacional, convertendo as autarquias em instituições aprendentes e qualificantes.

É importante concluir que no âmbito da formação profissional deve ser tida sempre em máxima consideração a escolha acertada da abordagem à formação a ser utilizada para cada contexto, ou seja, têm de ser tidos em conta os riscos que acarreta a escolha de uma abordagem menos correta para uma determinada formação. Como foi observado neste estudo de caso e verificado na análise bibliográfica de variados autores, é conveniente que a formação não seja centrada só na oferta, isto para não ocorrerem riscos desnecessários de descurarem as reais necessidades de competências sentidas quer pelo funcionário, quer pela instituição.

Em suma, no que diz respeito ao estudo de caso em específico, podemos concluir que a ideia de implementação de uma formação planeada e racionalizada de acordo com as necessidades mais evidentes apesar de ser ainda recente, havendo por isso, um longo caminho a percorrer nesse sentido, é uma ideia que em muito agrada à maioria dos colaboradores desta autarquia.

Foi sentido também por diversos momentos de observação comportamental aos funcionários da CM, que os cidadãos que procuram as entidades públicas apresentam exigências crescentes e diversificadas, exigindo destes e dos responsáveis pelos serviços de recursos humanos uma constante inovação para que a entidade garanta que o atendimento prestado resultará na satisfação dos cidadãos. Assim, é possível verificar que tudo se encontra interligado, sendo deste modo necessário realçar que todas as etapas do desenvolvimento das capacidades dos funcionários são importantes pois, a contribuição

destes é determinante para o alcance dos objetivos das organizações públicas e consequentemente para a prestação de serviços públicos de qualidade.

Foi notável na nossa opinião, com a experiência de estágio e a análise da literatura sobre o tema, uma fragilidade no levantamento das necessidades realizado neste ano corrente. Das cinco abordagens possíveis para a análise de necessidades exploradas neste relatório, apenas uma foi a utilizada pela CM. Sendo esta a abordagem na qual a informação é recolhida através de informantes-chave (chefes de divisão e chefes de serviços), apesar de este método ter a vantagem de não envolver qualquer tipo de custos para a organização, tem de ser tido em conta que a possibilidade de o grupo selecionado para expressar a sua ideia geral sobre as necessidades do setor que lhe é próximo pode não passar de algo demasiado superficial, não existindo a certeza que estes tenham um conhecimento suficientemente estruturado e substancial sobre toda população em causa. Deste modo, a melhoria da análise de necessidade é uma das medidas que a CM poderia fortalecer e aprimorar, apostar na junção de várias abordagens de análise de necessidades seria um benefício para que a partir daí todo o processo tivesse uma base de trabalho mais sólida e consistente.

Foi sentido no decorrer do estágio com a observação em determinados contextos a preocupação por parte dos serviços responsáveis para com a formação dos seus colaboradores. Esta instituição encontra-se num caminho de evolução e aperfeiçoamento, tendo sido garantido pelos responsáveis pela temática a implementação de um plano de formação para o ano de 2019 mais fundamentado e completamente enquadrado nas necessidades de todos os seus trabalhadores.

O presente estudo apresenta a mais-valia de contribuir para a identificação de fatores que poderiam ter afetado até ao momento presente o perfeito enquadramento da formação profissional no contexto de trabalho dos formandos, visto que este foi apresentado na análise de resultados como um dos principais motivos de descontentamento dos recursos humanos da instituição. Esperamos que este relatório possa contribuir e levar a autarquia a aperfeiçoar os seus procedimentos de formação e principalmente, que esta instituição continue o desenvolvimento de uma formação que seja planeada e que nela estejam intrínsecos objetivos estratégicos previamente delineados.

Referências Bibliográficas

- Almeida J. & Pinto J. (1990). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial presença, Lda
- Almeida, A. (2007), *A formação profissional nas autarquias locais: entre o unanimismo das representações e as clivagens nos usos e nos acessos*, Lisboa.
- Amaral, D. (2006). *Curso de Direito Administrativo*. Lisboa: Almedina - 2ª Edição, Vol.1.
- Avanzini, Guy. (1996). *Education des Adultes*. Paris: Anthoropos.
- Barbier, J. M. e Lesne, M. (1997). *L'analyse des Besoins en Formation*. Champigny-sur-Marne: Robert Jauze.
- Berbaum, J. (1993). *Aprendizagem e Formação*. Porto: Porto Editora.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora
- Botton, A. (2010). *Alegrias e Tristezas do Trabalho*. Alfragide. Editor Dom Quixote
- Caetano, António; Vala, Jorge (2007). *Gestão de Recursos Humanos – contextos processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Dale, B.; Bunney, H. (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dominice, Pierre (1982). «A Biografia Educativa: Instrumento de Investigação para a Educação de Adultos». In: Nóvoa, António; Finger, Mathias, (org.), *O Método (auto) biográfico e a Formação*, Lisboa: Ministério da Saúde – Departamento de Recursos Humanos de Saúde, 98-106.
- Estrela, M. T. et al. (1999). «Processos de Identificação de Necessidades – Uma Reflexão», *Revista de Educação*, vol. VIII, nº1. pp.29-97.
- Fabre, Michel (1995). *Penser la Formation*. Paris: PUF.

- Fialho, J.; Silva, C.; Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional – Práticas organizacionais, Políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Fialho, Joaquim (2003). *A formação profissional como estratégia para a reinserção de desempregados de longa duração*. Tese para a obtenção de mestre em sociologia. Universidade de Évora.
- Fialho, Jorge R. (2008). *Redes de cooperação intgerorganizacional: O caso das entidades formadoras do Alentejo Central*. Tese para a obtenção do grau de doutor em sociologia. Universidade de Évora.
- Gogueelin, Pierre (1994). *La Formation continue des adultes*. Paris:Presses Universitaires de France – PUF.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?*, Public Administration, Vol. 69: 3-4.
- Kaufman, R. A.; Herman, J (1991). *Strategic Planning in Education. Rethinking, Restructuring, Revitalizing*. Lancaster: Techomic Pub.
- Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 19º
- Marques, A. (2011), *Formação Resiliente e Mudança na Administração Local em Portugal*, Eixo Atlântico. Revista da Euroregião Galicia-Norte de Portugal, nº 18, 2011.
- Maignant, A. (1999). *A gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moore, B. M. (2002). «Competency Requirements and CPD – preparing for the future needs of medical imaging». *Radiography* (2002) 8, p. 259-268.
- Neves, J. e Gonçalves S. (2009), *A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal Resultados e tendências*, Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal
- Nóvoa, António (1988). *A formação tem que passar por aqui: As histórias de vida no projeto Prosalus*. In António Nóvoa & Matthias Finger (Orgs.), *O método (auto) biográfico e a formação* (pp. 109-130). Lisboa: Ministério da Saúde.
- Pinto, J. M. (2001). *Ciências e progresso: convicções de um sociólogo*, Cadernos Ciências Sociais, 21/22, pp. 33-69.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L-V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. (1999). *Reformar a Administração Pública é possível*, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Rocha, J. (2000). *O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Rocha, M. L. (2001). *Formação e Prática docente: implicações com a pesquisa-intervenção*. In *Psicologia e Educação: novos caminhos para a formação*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Rodrigues, A.; Esteves, M. (1993). *A Análise de Necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora, col. Ciências da Educação.
- Rodrigues, M., & Araújo, F. (2005). *A nova gestão pública na governação local*. Lisboa: INA.
- Serrano, M. (2010), *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
- Website da Câmara Municipal de Vila Real. *Conhecer*; infosocial (subcategoria). Disponível em: <<http://www.cm-vilareal.pt/index.php/conhecer/infosocial>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2017)
- Website da Câmara Municipal de Vila Real. *Município*; câmara municipal (subcategoria); competências da câmara municipal (segmento). Disponível em: <<http://www.cm-vilareal.pt/index.php/competencias-cm>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2017)

Anexos

Anexo 1 - Questionário de levantamento de necessidades de formação

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO:	
---------------------------------	--

Prática de formação

- Qual a distribuição da carga horária preferida?

01 INTENSIVA (dias da semana seguidos)

02 NÃO INTENSIVA (dias de formação alternados em semanas diferentes)

- Que metodologias de organização da formação gostaria de ver associadas às formações dos grupos de pessoal referidos? (assinalar com x)

Metodologias de formação Grupo Pessoal	Formação em Sala	Formação à distância	Formação Outdoor	Outras:
Dirigentes				
Técnicos Superiores				
Assistentes Técnicos (inclui fiscais municipais)				
Informática (especialistas e técnicos)				
Assistentes Operacionais				

Necessidades de formação:

- Preencha os seguintes quadros de acordo com as necessidades formativas. Apenas poderá selecionar 3 opções em cada área de formação, colocando um "X" nas hipóteses que melhor correspondem à sua opinião, por ordem de prioridade (1: mais prioritária; 3: menos prioritária).

Área de formação: Auditoria e controlo interno	1	2	3
--	---	---	---

O Sistema de Controlo Interno na Administração Pública			
A Auditoria Interna e a Avaliação do Risco nas Autarquias Locais			
Metodologias para a Elaboração da Norma do Controlo Interno			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Contabilidade e finanças	1	2	3
O Orçamento de Estado e as implicações na gestão autárquica			
Novo regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais – Lei n.º 73/2013 de 3 de setembro			
Regime Jurídico das Autarquias Locais e Estatuto das Entidades Intermunicipais - Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro			
A Responsabilidade Financeira na Administração Local			
O financiamento das Autarquias Locais no contexto do novo regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais			
Planos de consolidação financeira nas autarquias locais – Elaboração, aprovação, execução e controlo			
O regime legal consagrado pela Lei dos compromissos e pagamentos em atraso			
A Preparação do PPI e do Orçamento - Metodologias e Técnicas de Abordagem			
A Consolidação de Contas dos Municípios no quadro do novo regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais			
Documentos previsionais e execução orçamental no quadro do novo regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais			
Elaboração e análise dos mapas contabilísticos e financeiros			
A Prestação de Contas e a Responsabilidade Financeira das Autarquias Locais			
Contabilidade de custos no quadro do novo regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais			

Contabilidade Orçamental			
O Controlo Externo do Sector Empresarial Local			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer			

Área de formação: Contraordenações e execuções fiscais	1	2	3
As contraordenações e execuções fiscais - processos de responsabilidade partilhada			
As contraordenações e execuções fiscais como instrumento de gestão dos municípios			
A Fiscalização e as Contraordenações de natureza urbanística			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer			

Área de formação: Gestão pública	1	2	3
Estatuto, Controlo e Responsabilidade dos Eleitos Locais			
Gestão por Objetivos			
Gestão Estratégica			
Balanced Scorecard			
Liderança e Comunicação			
Gestão do Tempo e Comunicação Assertiva			
Gestão de Equipas			
Técnicas de Negociação			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Contratação pública	1	2	3
O código dos contratos públicos a concorrência e o direito financeiro			
Os tipos de procedimento e a necessidade de planeamento eficaz da atividade administrativa			
O código dos contratos públicos - revisto			
As empreitadas de obras públicas			
Bens e Serviços, especificidades na elaboração das cláusulas técnicas. A execução do contrato			
Erros e Omissões na Formação e Execução do Contrato de Empreitada de Obras Públicas			
A Fiscalização Prévia do Tribunal de Contas no âmbito do Código dos Contratos Públicos			
As Empreitadas de Obras Públicas: Fiscalização, Responsabilidades na Elaboração do Projeto, Execução do Contrato			
O Procedimento por Ajuste Direto - Questões práticas			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Urbanismo e ambiente	1	2	3
Licenciamento Zero			
Planos Municipais de Ordenamento do Território no Atual Sistema de Gestão Territorial			
Regime Jurídico de Urbanização e Edificação			
O processo de Avaliação Ambiental Estratégica (AAE) nos processos de revisão de PDM – Planos Diretores Municipais			
Sustentabilidade e Instrumentos de Gestão Ambiental			
Qualificação e Reabilitação Urbana			
Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental			

Certificação Ambiental			
Planos de Ação para a Energia e Mobilidade Sustentáveis			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Novos programas comunitários europeus	1	2	3
Programa LIFE – Ambiente e Clima			
Candidaturas aos Fundos Europeus – Como Concorrer? . Orçamentação: Custos elegíveis . Formalização da Candidatura			
Novos Programas Comunitários Nacionais: . Prioridades do FEDER . Prioridades do Fundo Social Europeu			
Objetivos dos Novos Programas Comunitários Nacionais . Inclusão Social e o Emprego			
Aplicação Regional dos Novos Fundos Comunitários . As Ações Integradas de Desenvolvimento Urbano Sustentável (AIDUS) . As regiões ultraperiféricas			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Gestão de recursos humanos	1	2	3
Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas			
Contratação de recursos humanos na administração pública local			
Regime de Férias Faltas e Licenças			

Direitos e Deveres, Estatuto disciplinar e CPA			
Regime de vínculos carreiras e remunerações			
Processamento de vencimentos, abonos e regalias sociais			
SIADAP			
A Construção e Seleção de Indicadores para medição do desempenho			
A entrevista de Avaliação de Competências			
Gestão de Conflitos			
Comunicação e Gestão das relações interpessoais			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Bibliotecas e museus	1	2	3
Bibliotecas Públicas			
Classificação e Indexação			
Organização de Arquivos			
Arqueologia			
Museus			
Arte e Espetáculo			
Gestão Cultural			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Secretariado e atendimento	1	2	3
---	----------	----------	----------

Gestão Documental			
Protocolo e organização de eventos			
Atendimento ao Público			
Atendimento telefónico			
Gestão de Reclamações			
Outros que se venham a revelar importantes, nomeadamente por alterações legislativas que venham a ocorrer:			

Área de formação: Áreas diversas (especificar cursos)	1	2	3
Motoristas			
Aprovisionamento e gestão de stocks			
Ambiente (Limpeza e Salubridade, Jardinagem, Manutenção de Equipamentos)			
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho			
Energia			
Arquitetura			
Educação			
Gestão de Recursos Florestais			
Proteção Civil			
Dinâmicas Sociais			
Outros:			

Anexo 2 - Organograma do Município de Vila Real

ABRIL 2017



PROPOSTA DA ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS EM CONFORMIDADE COM O
LEI Nº49/2012, DE 29 DE AGOSTO.

ADMINISTRAÇÃO INDIRETA DO MUNICÍPIO

EMPRESAS MUNICIPAIS

- ENATUR - EM S.A.

- VILAREAL SOCIAL - EM S.A.

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO DOURO (CIM DOURO)

ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO ALTO ALENTEJO (AMAA)

ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO ALTO ALENTEJO (AMAA)

ASSOCIAÇÃO REGA DOURO PARK

CONDESBORGES DE GESTÃO DE SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS PÚBLICOS

- TRANSPORTES URBANOS

- PARQUE DE ESTACIONAMENTO SUBTERRÂNEO DA V. CARVALHO ARAÚJO

- TERMINAL RODoviÁRIO

PROTÓTIPOS DE GESTÃO DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS

- PARQUE DE CAMPISMO

- PISCINAS DO COMPLEXO DE CODESSAIS

- CAMPO DE FUTEBOL DO CALVÁRIO

**PRESIDENTE DA
CÂMARA**

GABINETE DA PRESIDÊNCIA
E VEDICAÇÃO (GPV)

GABINETE DE PROTEÇÃO
CIVIL E DEFESA DA FLORESTA
(GPDPF)

GABINETE DO MÉDICO
VETERINÁRIO MUNICIPAL
(GMVM)

GABINETE DE PROTOCOLO
E INFORMAÇÃO (GPI)

ATENDIMENTO
MUNICIPAL (AM)

SERVIÇOS DE GESTÃO DE REDES
E INFRAESTRUTURAS
E INFORMÁTICAS

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
E FINANCEIRO (DAF)**

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO
E EXPEDIENTE

NÚCLEO DE APOIO ADMINISTRATIVO
E ASSEMBLEIA MUNICIPAL

TESOURARIA

NÚCLEO DE RECURSOS HUMANOS
E FÉRIAS

DIVISÃO DE GESTÃO FINANCEIRA
E PATRIMONIAL (DGF/P)

DIVISÃO DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS
E AUDITORIA (DGRH/A)

SERVIÇOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA
E RECURSOS HUMANOS
(SGARH)

SERVIÇOS JURÍDICOS E
DE FISCALIZAÇÃO
(SJF)

**DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO
E GESTÃO DO TERRITÓRIO
(DPGT)**

DIVISÃO DE
GESTÃO URBANÍSTICA (DGU)

DIVISÃO DE
EQUIPAMENTOS E
INFRAESTRUTURAS (DEI)

SERVIÇOS DE
PLANEJAMENTO E MOBILIDADE
(SPM)

SERVIÇOS DE
AMBIENTE (SA)

DIVISÃO DE
ACÇÃO SOCIAL E SAÚDE (DASS)

DIVISÃO DE EDUCAÇÃO, DESPORTO,
JUVENTUDE (DEJ)

SERVIÇOS DE
CULTURA (SC)

SERVIÇOS DE
ANIMAÇÃO E TURISMO (SAT)

Unidade Orgânica Nuclear

Unidade Orgânica Flexível - cargo de direcção intermédia de 2º grau

Unidade Orgânica Flexível - cargo de direcção intermédia de 3º grau

Subunidade Orgânica - Liderada por um Coordenador Técnico

Serviço enquadrado por legislação específica não subordinada ao RJOSAL

Unidade Orgânica sem titular de cargo de direcção intermédia

Anexo 3 - Inquérito aplicado aos colaboradores no âmbito desta

INQUÉRITO

O presente inquérito insere-se no âmbito de um projeto de estágio no quadro de uma investigação de mestrado na área de Administração e Gestão Pública no ramo dos Recursos Humanos da Universidade de Aveiro, tendo em foco a Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Neste âmbito, o objetivo basilar deste inquérito é reunir todo um conjunto de informações para a realização de um relatório, visando conhecer e analisar as necessidades de formação dos colaboradores deste município.

Todas as informações aqui recolhidas, destinam-se exclusivamente a ser alvo de um tratamento estatístico, de forma confidencial e com fins meramente académicos.

Agradecemos, desde já, o seu contributo, apelando à sua colaboração.

investigação

I. DADOS PESSOAIS

1. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Escalão Etário:

- ☐ Até 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 ou mais

3. Habilitações Literárias:

- ☐ Ensino Básico 1º Ciclo (4º ano)
- ☐ Ensino Básico 2º Ciclo (6º ano)
- ☐ Ensino Básico 3º Ciclo (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Licenciatura: _____
- ☐ Pós-graduação: _____

- ☐ Mestrado: _____
☐ Doutorado: _____
☐ Outro (curso profissional): _____

II. DADOS PROFISSIONAIS

1. Carreira Profissional

- ☐ Dirigente
☐ Técnico Superior
☐ Assistente Técnico
☐ Assistente Operacional

2. Antiguidade: no município e na função atual?

	No município	Na função/cargo atual
Até 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 a 9 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 a 14 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 a 19 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 a 24 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 a 29 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 a 34 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35 ou mais anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. FORMAÇÃO

1. Assinale o quanto é para si importante a formação.

- ☐ Nada
 ☐ Pouco
 ☐ Bastante
 ☐ Muito

2. Os seus superiores incentivam à frequência de formação?

- ☐ Nada
 ☐ Pouco
 ☐ Bastante
 ☐ Muito

3. Costuma frequentar ações de formação?

☐ Sim

☐ Não [passe para a questão 7]

4. A formação geralmente chega até si, através de:

	Nunca	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Do serviço (Dep. RH)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra. Qual? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tendo como referência os dois últimos anos, assinale o nº de horas que em média frequentou por ano ações de formação.

- ☐ Menos que 20 horas
- ☐ Entre 20 e 59 horas
- ☐ Entre 60 e 100 horas
- ☐ Mais de 100 horas

6. Assinale o quanto é para si é relevante a formação para cada um dos objetivos seguidamente considerados.

	Nada	Pouco	Bastante	Muito
Desenvolvimento de competências a nível pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências a nível profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responder às crescentes exigências do posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolver problemas que surgem no âmbito da atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Das seguintes áreas de formação assinale as que gostaria de ter a oportunidade de frequentar.

7.1. Áreas de formação técnica.

- ☐ Gestão de serviços públicos
- ☐ Gestão de recursos humanos
- ☐ Gestão do Tempo

- ☐ Promoção turística
- ☐ Competências Trabalho em Equipa
- ☐ Instrumentos de Avaliação (SIADAP)
- ☐ Segurança de instalações desportivas
- ☐ Segurança e Saúde no trabalho
- ☐ Proteção Civil
- ☐ Socorrismo
- ☐ Saúde pública e cuidados de saúde primários
- ☐ Animação sociocultural
- ☐ Animação desportiva
- ☐ Lazer e tempos livres
- ☐ Atendimento ao público
- ☐ TIC (Tecnologias de informação e comunicação).
- ☐ Outra (s): _____

7.2. Áreas de formação pessoal.

- ☐ Desenvolvimento Pessoal e Social
- ☐ Educação para a cidadania
- ☐ Educação ambiental
- ☐ Treino Competências Emocionais
- ☐ Resolução de Conflitos
- ☐ Necessidades educativas especiais
- ☐ Exclusão social e integração
- ☐ Toxicodependência e alcoolismo
- ☐ Comunicar em Público
- ☐ Outra (s): _____

8. Indique o(s) motivo(s) pelo(s) qual(ais) pretende frequentar a(s) área(s) de formação que assinalou.

- ☐ Aperfeiçoar Competências.
- ☐ Adquirir novos conhecimentos e competências.
- ☐ Melhorar o desempenho atual.
- ☐ Progredir na carreira. Outro motivo.
- ☐ Qual? _____

9. Ao nível do relacionamento interpessoal qual é o aspeto que gostaria de poder melhorar no seu desempenho?

- ☐ Delegação de funções.
- ☐ Técnicas de liderança
- ☐ Gestão de conflitos.
- ☐ Técnicas de comunicação.
- ☐ Outra: _____

10. Assinale o contexto que no seu ponto de vista considera mais adequado à formação.

- ☐ Formação em sala
- ☐ Formação em contexto laboral (individualizada, no local de trabalho)
- ☐ E-learning (formação desenvolvida à distancia)
- ☐ Outra: _____

11. Assinale o horário que pensa ser mais adequado para a formação.

- ☐ Laboral
- ☐ Pós-laboral
- ☐ Misto

12. Como considera a formação que frequentou quanto:

	Insuficiente	Suficiente	Boa	Excelente	Desempenho
dos formadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos adquiridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicação no contexto laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Assinale o quanto considera importante a formulação e realização de um plano de formação, estruturado pelo município, tendo como base o levantamento de necessidades dos colaboradores autárquicos.

- ☐ Nada
- ☐ Pouco
- ☐ Bastante
- ☐ Muito

.

13.1 Justifique, por favor, a sua resposta.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

